JAPAN HUMAN RELATIONS ASSOCIATION
Hiệp Hội Quan Hệ Con Người Nhật Bản

KAIZEN TEIAN

Thiết lập và triển khai thực hiện Hệ thống hướng dẫn cải tiến liên tục thông qua thực hiện đề xuất của người lao động

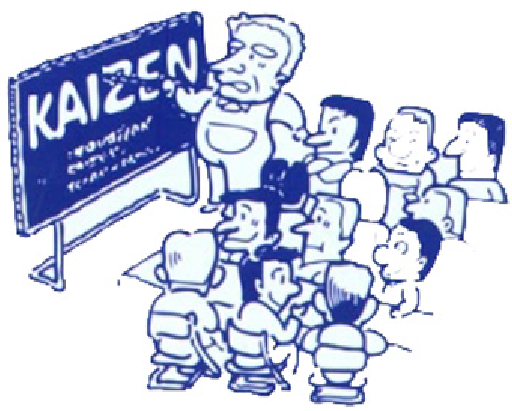
Trần Quỳnh Hương *dịch*

alphabooks knowledge is power
NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

KAIZEN TEIAN

JAPAN HUMAN RELATIONS ASSOCIATION – Hiệp hội Quan hệ Con người Nhật Bản

1



THIẾT LẬP
Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục
Thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động

alphabooks knowledge is power

NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Sáng tạo và cải tiến là chìa khóa thành công

Tôi thành lập Công ty Cổ phâ`n Quô´c Tê´ Minh Quân thâ´m thoát đã được 5 năm. Nhìn lại chặng đường đã qua, tuy thành tựu chưa có gì gọi là to lớn nhưng cũng đáng để chiêm nghiệm, suy ngẫm. Những kinh nghiệm đã trải qua, những cơ hội và thử thách trên chặng đường kinh doanh đã làm tôi trưởng thành hơn nhiê`u so với 10 năm trước. Bước tiê´p trên con đường sự nghiệp của bản thân với sứ mệnh đưa Công ty trở thành tổ chức tư vâ´n hàng đâ`u ở Đông Nam Á, tôi luôn tâm niệm trong đâ`u một phương châm để tô`n tại và phát triển *"Sáng tạo và Cải tiê´n là Chìa khóa Thành công"*. Muô´n kinh doanh, ta phải có ý tưởng sáng tạo và độc đáo. Tuy nhiên, đó mới chỉ là điê`u kiện ban đâ`u, để thành công, năng lực tổ chức thực hiện và phát triển ý tưởng có chiê`u sâu mang tính quyê´t định. Sau cùng, khả năng cải tiê´n liên tục để thỏa mãn khách hàng mới thật sự đem lại lợi nhuận bê`n vững cho doanh nghiệp.

Thực tê´ đã chứng minh người Việt Nam có tiê`m năng sáng tạo dô`i dào, nhanh trí, khéo léo và tháo vát trong công việc, được nhiê`u bạn bè quô´c tê´ công nhận. Ở tâ`m thê´ giới, không ít những chuyên gia hàng đâ`u là người Việt Nam. Với dân sô´ năm 2007 hơn 85 triệu người, tỷ lệ nhóm tuổi dưới 35 là 60,28%, ta hoàn toàn có thể tin tưởng vào một tương lai tươi sáng cho Việt Nam với một lực lượng lao động trẻ, nhanh nhẹn trong công việc và ham học hỏi, nă´m bă´t nhanh cái mới khi được hướng dẫn, huâ´n luyện và làm việc trong môi trường phù hợp với khả năng.

Cách đây khoảng hai năm, khi bă´t đâ`u triển khai Kaizen Teian (còn gọi là *Hệ thô´ng Cải tiê´n Liên tục thông qua Đê` xuâ´t của Người lao động*) tại Công ty Cổ phâ`n Quô´c Tê´ Minh Quân, đô`ng thời tư vâ´n cho 5 khách hàng khác nhau trong các ngành may mặc, in â´n bao bì, nhựa, hóa châ´t và vật liệu xây dựng, chúng tôi không khỏi bỡ ngỡ và gặp nhiê`u khó khăn trong công việc, vì dù sao đây

cũng là những dự án có thể nói là lần đầu tiên được triển khai ở Việt Nam. Để phát triển trong công việc, bắt buộc tôi và anh chuyên gia phụ trách tư vấn Kaizen Teian của Công ty phải lên mạng tìm kiếm thêm các tài liệu hỗ trợ cho công tác tư vấn và giảng dạy. Trong số các tài liệu chúng tôi tìm được có bộ sách Kaizen Teian gồm 2 cuốn do Hiệp hội Quan hệ Con người Nhật Bản biên soạn, xuất bản và được Nhà xuất bản Năng suất (Productivity Press, Hoa Kỳ) dịch ra Tiếng Anh và phát hành trên toàn thế giới. Với cách diễn giải chi tiết và mạch lạc, kèm theo các ví dụ cụ thể có minh họa bằng hình ảnh, cuốn sách đã giúp chúng tôi rất nhiều trong suốt hai năm qua. Càng nghiên cứu và áp dụng những kiến thức trong cuốn sách vào thực tế, tôi càng khám phá ra sự kỳ diệu và bí mật đằng sau những thành công của Nhật Bản, một quốc gia cũng ở châu Á, bị ảnh hưởng bởi thời tiết và khí hậu khắc nghiệt, kèm theo nguồn tài nguyên thiên nhiên ít ỏi, nghèo nàn, lại bị tàn phá nặng nề sau Thế chiến thứ hai. Nguồn lực duy nhất dồi dào ở Nhật Bản là con người, và vào thời điểm giữa thế kỷ trước thì nền giáo dục ở Nhật Bản vẫn chưa hoàn thiện như bây giờ. Vậy điều gì đã xảy ra trong các nhà máy của Nhật Bản ở những thập niên từ 1950 đến 1980, khi Nhật Bản trở thành nền kinh tế lớn thứ 2 thế giới, sau Hoa Kỳ.

Trước hết, các nhà Lãnh đạo của các Doanh nghiệp Nhật Bản đã hết lòng tin tưởng vào nguồn nhân lực và trí tuệ của người Nhật, tập trung giáo dục, đào tạo và huấn luyện người lao động trong Công ty, họ luôn luôn cho rằng, trước khi sản xuất ra sản phẩm, phải "sản xuất" được con người. Tuy nhiên, việc hướng dẫn ban đầu cho dù có kỹ lưỡng đến đâu cũng chỉ kéo dài một thời gian ngắn. Tiếp theo thì phải làm như thế nào? Chính Kaizen Teian đã giúp làm nên Hệ thống đào-tạo-tại-nơi-làm-việc (on-the-job-training) ít tốn kém mà hiệu quả. Những người lao động sau khi được hướng dẫn ban đầu, thông qua việc suy nghĩ, tìm tòi, thực hành cải tiến liên tục sẽ trở thành những "tên lửa" thông minh tự hướng đến mục tiêu năng suất, chất lượng, hiệu quả và cống hiến cho khách hàng những sản phẩm "Made in Japan" ngày càng rẻ và tốt hơn trước.

Việt Nam trong thời gian qua cũng đã từng bước có được uy tín đối với cộng đồng quốc tế. Tuy nhiên, về năng suất lao động và chất lượng sản phẩm thì còn một khoảng cách khá xa với các nước

phát triển. Cho đến nay, Việt Nam vẫn chưa có một thương hiệu nào nổi tiếng thế giới như Toyota, Panasonic của Nhật Bản hay Samsung, Hyundai của Hàn Quốc; Lenovo, Haier của Trung Quốc. Trong khi đó, do chúng ta đi sau nên có thể kế thừa và phát huy rất nhiều thành tựu và kiến thức của những người đi trước để có thể nhanh chóng thu hẹp khoảng cách với các nước khác, trước mắt là các nước trong khu vực Đông Nam Á. Chính vì vậy, Mạng Thông tin Tư vấn Đào tạo NANGSUATCHATLUONG.VN, Công ty Cổ phần Quốc Tế Minh Quân xin trân trọng giới thiệu cuốn sách Kaizen Teian, Tập 1, "Thiết lập Hệ thống Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người Lao động" và Tập 2, "Hướng dẫn Triển khai Hệ thống Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người Lao động" đến quý độc giả. Trong năm 2009-2010, Tủ sách Năng suất chất lượng do AlphaBooks và Công ty cổ phần Quốc Tế Minh Quân hợp tác xuất bản sẽ tiếp tục giới thiệu các tác phẩm nổi tiếng thế giới về quản lý chất lượng như Out Of the Crisis (Thoát khỏi Khủng hoảng) của W.E. Deming và các cuốn sách về Toyota của NXB McGrawHill gồm *The Toyota Way FieldBook* (Sách Hướng dẫn thực hành Phương thức Toyota), *Toyota Culture* (Văn hóa Toyota) và *Toyota Talent* (Tài năng Toyota) với cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam.

NGUYỄN QUỐC MINH
Chuyên gia Năng suất chất lượng,
Giám đốc Công ty cổ phần Quốc Tế Minh Quân
và Mạng Thông tin Tư vấn Đào tạo
NANGSUATCHATLUONG.VN

Lời tựa

Ngày nay, xã hội phương Tây đã nhận thức được rằng, muốn cạnh tranh có hiệu quả trên thị trường toàn cầu, doanh nghiệp cần có sự tham gia, góp ý của người lao động cho quá trình cải tiến liên tục. Một trong những đóng góp này là các ý tưởng hoặc ý kiến của người lao động. Rất nhiều doanh nghiệp, tổ chức ở Mỹ đã và đang sử dụng hệ thống góp ý truyền thống từ nhiều năm nay.

Nhưng nếu nhìn vào kết quả thì bạn sẽ thấy rằng, tỷ lệ tham gia của người lao động ở Mỹ rất thấp. Người lao động ở Mỹ trung bình một năm đưa ra 0,2 ý tưởng, so với tỷ lệ trung bình 20 ý tưởng một năm của người lao động ở Nhật Bản. Ví dụ, mỗi năm Toyota nhận được trên 2 triệu ý kiến từ người lao động và 80% số đó được áp dụng vào thực tế.

Mức độ tham gia này hầu như là không tưởng ở Mỹ, và do vậy, chúng ta đặt câu hỏi liệu điều này có thể thực hiện được không? Cuốn *Kaizen Teian 1: Thiết lập Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục* này sẽ không chỉ cho thấy điều đó là có thể, mà còn cho thấy cách các công ty Nhật Bản thu hút được sự tham gia của người lao động vào quá trình này như thế nào. Cuốn sách giải thích rõ ràng sự khác biệt cơ bản giữa hệ thống góp ý của người Mỹ và người Nhật – sự khác biệt đã tạo nên hiệu quả và thách thức rất lớn đối với hệ thống góp ý kiểu phương Tây hiện đang tồn tại. Ví dụ như:

- Đặc thù trong hệ thống góp ý truyền thống của phương Tây là nhấn mạnh và trao thưởng cho những ý tưởng lớn, trong khi đó, hệ thống của người Nhật lại tập trung vào sự tham gia. Họ tin rằng, càng nhiều người tham gia thì cơ hội tích lũy dần dần và liên tục các cải tiến nhỏ lại càng lớn (Kaizen).

- Hệ thống góp ý phương Tây tập trung thưởng những khoản tiền mặt lớn để khuyến khích nhân viên tham gia, trong khi Nhật Bản lại thưởng những món quà nhỏ. Họ coi trọng việc đóng góp cho cải

tiến và sự lớn mạnh của doanh nghiệp hơn là những phần thưởng vật chất.

- Hệ thống góp ý phương Tây mang tính thứ bậc trong việc quản lý và phê duyệt, trong khi người Nhật trao quyền phê duyệt và thực hiện cho những người ở các vị trí "tuyến đầu". Họ tin rằng ý kiến tốt nhất là ý kiến đã được thực hiện, và chìa khóa thực hiện là việc đào tạo và trao quyền cho vị trí "tuyến đầu" kiểm soát quá trình.

Những khái niệm này buộc chúng ta phải thay đổi cách suy nghĩ về sự tham gia và đổi mới. Khuyến khích phần lớn người lao động tham gia đóng góp liên tục sẽ nâng cao mức độ cam kết với tổ chức và sứ mệnh của tổ chức. Nó nuôi dưỡng những nỗ lực nhằm thách thức sự nguyên trạng và hợp pháp hóa việc theo đuổi cải tiến liên tục tại nơi làm việc.

Tại thời điểm hầu hết các sáng kiến có chất lượng và có sự tham gia ở phương Tây đang gặp lúng túng, chúng ta rất cần phải suy nghĩ lại về những giả thuyết đang tồn tại của mình. *Kaizen Teian 1* cho chúng ta sự hiểu biết sâu sắc và giá trị về cách thức tạo ra những thay đổi như vậy.

Peter B. Grazier
Chủ tịch Teambuilding, Inc.

Lời nói đầu

Chủ đề chính của cuốn sách này có thể tóm tắt trong mấy từ sau: "Các ý tưởng chỉ có giá trị khi chúng có thể được thực hiện". Các đề xuất không được hoặc không thể thực hiện giống như tòa lâu đài trên cát, đều không có giá trị thực tiễn.

Mặc dù một hệ thống đề xuất mà trong đó, quan điểm người lao động nêu ra có vẻ là một ý tưởng hay, nhưng hệ thống đó không có ý nghĩa nếu các quan điểm không được coi là cơ sở để hành động. Thật vậy, thà không có hệ thống còn hơn có một hệ thống chỉ mang tính chiếu lệ. Quan trọng hơn, các phương thức thu thập ý tưởng và quan điểm truyền thống, ví dụ như "hòm thư góp ý" đã trở nên hoàn toàn lỗi thời.

Ngày nay, xu hướng chính trong hoạt động đề xuất là các đổi mới và phương thức thực hiện chúng. Người lao động cùng hợp tác để tạo ra hệ thống "tập trung vào kiến thức" của toàn doanh nghiệp, trong đó, các quyết định được đưa ra nhanh chóng và đề xuất cải tiến được thực hiện ngay lập tức.

Câu hỏi về động lực thường xuyên được đề cập trong cuốn sách này. Nếu chúng tôi đưa ra một tranh luận nhỏ thì cũng bởi chúng tôi tin rằng để khuyến khích một hoạt động từ-dưới-lên – đó là làm thế nào để bạn có thể mô tả các đề xuất đổi mới – thì bạn phải luôn tự hỏi bản thân về động cơ hoặc mục đích đằng sau ý tưởng đó. Bản thân ý tưởng mà thiếu câu trả lời cho những câu hỏi đó thì vẫn chưa đủ.

Chúng tôi muốn khuyến khích hoạt động từ-dưới-lên – vốn giúp phát triển động lực và tính sáng tạo của các nhân viên trong doanh nghiệp. Nếu chỉ giới hạn trong một nhóm người được lựa chọn – vốn ít quan hệ với những người khác – thì việc này là vô nghĩa. Những biện pháp nửa vời đó chỉ làm yếu động lực của mọi người và khơi dậy sự tự ti đối với tương lai của doanh nghiệp.

Ở Hiệp hội Quan hệ Con người Nhật Bản (JHRA), chúng tôi muốn đề cao các hoạt động thúc đẩy đề xuất đổi mới. Đồng thời, chúng tôi mong muốn xóa bỏ lối suy nghĩ tập trung vào cách thức làm việc "của công ty khác" hoặc đề cao kỹ thuật hơn mục đích – làm cách nào hơn là tại sao. Kỹ thuật đơn thuần không đủ để "nuôi dưỡng" một quá trình "nảy mầm" từ dưới lên. Quá nhiều những tình huống không lường trước có thể xảy ra, mỗi tình huống lại đòi hỏi một cách giải quyết. Chỉ khi hiểu được mục đích của quá trình – trả lời được câu hỏi tại sao – thì bạn mới có thể phát triển được các kỹ thuật phù hợp.

Vì vậy, chúng tôi biên soạn cuốn Kaizen Teian 1 để trả lời câu hỏi "tại sao" đằng sau Hệ thống Đề xuất Cải Tiến Liên tục này. Cuốn tiếp theo - *Kaizen Teian 2: Hướng dẫn Triển khai Hệ thống Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động* - trả lời câu hỏi làm thế nào, bao gồm rất nhiều ví dụ hoạt động đổi mới thực tế. Cuốn thứ ba - *Kaizen 3: Duy trì Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục* sẽ đưa ra các phương thức để giúp cho Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục đạt được hiệu quả cao nhất.

Phần I
GIỚI THIỆU VỀ KAIZEN VÀ TEIAN

Thế nào là hệ thống Cải tiến liên tục mà chúng ta gọi tên là Kaizen?

Thế nào là hệ thống Đề xuất Teian?

Trong phần này, chúng ta sẽ xem xét khái niệm và các cơ chế đằng sau những thuật ngữ đang ngày càng trở nên quen thuộc trên toàn thế giới này.

I

Kaizen là gì?

Tháng 11 năm 1986, Masaaki Imai xuâ´t bản một cuô´n sách bă`ng tiê´ng Anh với tựa đê` *Kaizen*[1]. Khi đó, hẳn là độc giả phương Tây râ´t bỡ ngỡ với thuật ngữ lạ lẫm này. Tuy nhiên, nó đã tác động mạnh mẽ đê´n phương thức quản lý và kinh doanh trên toàn thê´ giới. Mặc dâ`u Kaizen được giải thích từ nhiê`u góc độ và ứng dụng trong nhiê`u loại hình dự án thực nghiệm, nhưng khái niệm của phương pháp quản lý Nhật Bản này khó có thể diễn đạt chỉ bă`ng vài từ.

Mặt khác, ảnh hưởng của Kaizen thật sự không đê´n từ cuô´n sách. Ngay khi các nhà quản lý và cô´ vâ´n quản lý câ´p tiê´n hiểu được đặc điểm cơ bản của khái niệm Kaizen – vô´n trước đây chỉ được người Nhật và doanh nghiệp Nhật Bản sử dụng – thì nó đã ảnh hưởng sâu să´c đê´n cách suy nghĩ của họ. Đó là lý do tại sao Kaizen không còn là khái niệm quản lý chỉ của Nhật Bản, mà đã trở thành một khái niệm toàn câ`u – được sử dụng và thừa nhận rộng rãi trên toàn thê´ giới. Kaizen trở thành thuật ngữ quô´c tê´, cùng với các từ Nhật Bản khác như Zen, karate, sushi hay tempura.

KAIZEN KHÔNG CHỈ LÀ “CẢI TIẾN” THÔNG THƯỜNG

Theo Masaaki Imai, Kaizen1 nghĩa là cải tiê´n, đặc biệt là cải tiê´n liên tục. Cải tiê´n Kaizen hoàn toàn khác với đổi mới – một dạng cải tiê´n mà người phương Tây vẫn quen dùng.

Đổi mới hàm ý chỉ sự tiê´n triển vượt bậc, đáng kể do nhóm chuyên gia được đào tạo như kỹ sư hoặc nhà quản lý tạo ra. Trái lại, cải tiê´n Kaizen là sự tích lũy dâ`n dâ`n và liên tục các cải tiê´n nhỏ

của tất cả người lao động trong doanh nghiệp (bao gồm cả cấp điều hành và quản lý).

Người Nhật coi từ *Kaizen* như một biểu tượng chứa đựng toàn bộ sự phấn đấu hàng ngày trong công việc và cách thức chúng ta nỗ lực để làm công việc đó. Điều này giải thích tại sao các tập đoàn như Toyota, Mazda và nhiều công ty khác có nhà máy ngoài nước Nhật vẫn chủ động sử dụng từ Kaizen trong việc đào tạo và hướng dẫn nhân viên ở đó. Mục đích của họ là để phân biệt rõ giữa cải tiến Kaizen và đổi mới, cũng như củng cố cách nghĩ về cải tiến Kaizen.

Khái niệm Kaizen và kỹ năng quản lý đằng sau nó cũng dần được các công ty không phải Nhật Bản tiếp nhận. Trong một vài nhà máy phương Tây, Kaizen thậm chí còn được sử dụng như một động từ; người lao động coi “Kaizen” như một quá trình. Sự tiếp nhận này là dấu hiệu cho thấy Kaizen đã hoàn toàn trở thành một từ thông dụng.



Hình 1.1

Nhìn chung, khi một khái niệm và cách nghĩ mới được du nhập - thậm chí khi không có từ nào diễn đạt chính xác khái niệm đó trong suốt quá trình du nhập và lĩnh hội – hiểu lầm rất dễ xảy ra. Nhưng khi một từ then chốt du nhập vào ngôn ngữ khác, nó sẽ dễ dàng được mọi người lĩnh hội và sử dụng. Từ góc độ lịch sử, từ Kaizen - hiện tại

được áp dụng để nói về một phương thức quản lý duy nhất - đã bước vào thời kỳ mới, trong đó, nó được sử dụng trên phạm vi toàn cầu.

Chúng ta hãy cùng xem xét bản chất khái niệm Kaizen và một số luận điểm làm sáng tỏ khái niệm quan trọng này.

KAIZEN LÀ CÔNG VIỆC CỦA MỌI NGƯỜI LAO ĐỘNG

Mọi công việc đều có hai thành phần quan trọng. Một thành phần duy trì hoặc hỗ trợ nguyên trạng, và thành phần kia phá hủy hiện trạng để cải thiện tình hình.

Duy trì nghĩa là duy trì các tiêu chuẩn và mức độ hiện tại, duy trì tính chất hiện tại của công việc, v.v... Nó bao gồm một quy định rõ ràng về mọi thủ tục hoạt động quy chuẩn: các mục tiêu đặt ra và phương pháp thực hiện để đạt được mục tiêu. Chỉ khi mọi người cùng quyết tâm duy trì toàn bộ các quy chuẩn thì doanh nghiệp mới sản xuất ra những sản phẩm chất lượng cao theo đúng hợp đồng, vận chuyển hàng hóa với giá cả phải chăng, trong thời hạn và cung cấp dịch vụ theo yêu cầu. Niềm tin của khách hàng phụ thuộc rất nhiều vào sự duy trì này.

Nhưng duy trì không phải là thành phần quan trọng duy nhất trong toàn bộ cơ cấu doanh nghiệp. Thành phần quan trọng thứ hai là yếu tố phá hủy, một yếu tố của sự loại trừ. Việc đưa vào hệ thống một yếu tố nhằm thay đổi tình hình hiện tại rất cần thiết để doanh nghiệp có thể vượt qua mức năng suất hiện tại và tránh đi vào lối mòn.

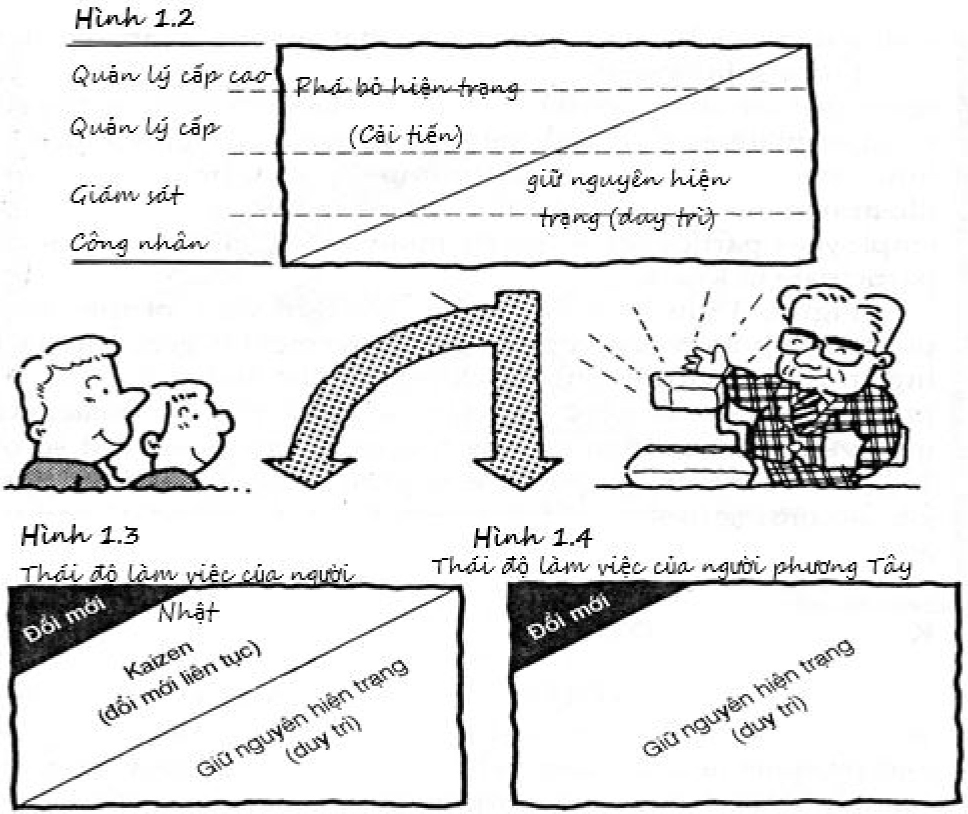
Trên thế giới, mọi thứ liên tục thay đổi, không gì cố định và bền vững mãi mãi. Trong thời đại này, nếu doanh nghiệp không thể thích nghi với thay đổi thì sẽ tụt hậu. Đặc biệt, nếu doanh nghiệp không phản ứng nhanh nhạy trước những thay đổi có ảnh hưởng đến lĩnh vực cạnh tranh, đối thủ cạnh tranh và khách hàng thì doanh nghiệp sẽ sớm đánh mất thị trường của mình.

Hình 1.2 thể hiện mối tương quan giữa duy trì và phá bỏ hiện trạng của hệ thống cấp bậc trong doanh nghiệp. Nhìn chung, một người càng có vị trí cao trong doanh nghiệp thì càng có quyền đưa ra những thay đổi lớn trong điều kiện hiện tại. Theo nghĩa này, nhiệm vụ chính của nhà lãnh đạo cấp cao là luôn quan tâm đến tương lai của doanh nghiệp.

Trái lại, nhân viên chính thức, nhân viên tạm thời, nhân viên thời vụ phải tuân thủ sự chỉ đạo của cấp quản lý, nắm vững quy trình làm việc và thực hiện nhiệm vụ được giao theo đúng hướng dẫn. “Duy trì” là nhiệm vụ quan trọng nhất của họ.

Nhưng phải chăng nhân viên không đủ khả năng làm những thứ khác ngoài việc học hỏi đơn thuần về công việc và tuân theo chỉ dẫn? Họ không thể đưa ra cách thức phá bỏ hiện trạng? Với họ, điều đó nghĩa là tìm ra phương pháp tốt hơn phương pháp cũ, đưa ra ý kiến, thử nghiệm và tìm kiếm lời khuyên từ đồng nghiệp.

Theo cách nghĩ của người Nhật, việc phá bỏ nguyên trạng xảy ra ở hai cấp độ phổ biến. Một cấp độ là Kaizen (cải tiến liên tục), và cấp độ kia là đổi mới.



Nhìn chung, nếu bạn càng có nhiều quyền lực và trách nhiệm, cụ thể hơn, nếu bạn giữ chức vụ càng cao trong công ty thì khả năng bạn đưa ra các đổi mới hoặc thay đổi ở mức độ sâu rộng trong công ty càng nhiều. Thêm nữa, bất cứ thay đổi nào bạn đưa ra đều có khả năng tạo ra ảnh hưởng đáng kể và thường rất được trông đợi. Điều này không ngụ ý rằng đưa ra những đổi mới chỉ là công việc của ban lãnh đạo, mà đơn giản, nó chỉ ngụ ý: đó là một trong những nhiệm vụ quan trọng của họ.

Mặt khác, Kaizen (cải tiến liên tục) là trách nhiệm chính của nhân viên cấp dưới. Trong khi đổi mới cơ bản thường đòi hỏi nhiều vốn đầu tư và kỹ thuật đặc biệt thì Kaizen chỉ yêu cầu những điều thông thường và khả năng hoàn thành tốt công việc – việc mà bất kỳ ai cũng có thể làm được.

Theo quan niệm của người Nhật, công ty thành công là những công ty có thể tạo ra mối tương quan hữu hiệu giữa yếu tố "duy trì" và "phá bỏ" mà đại diện là đổi mới và Kaizen (cải tiến liên tục). Hình

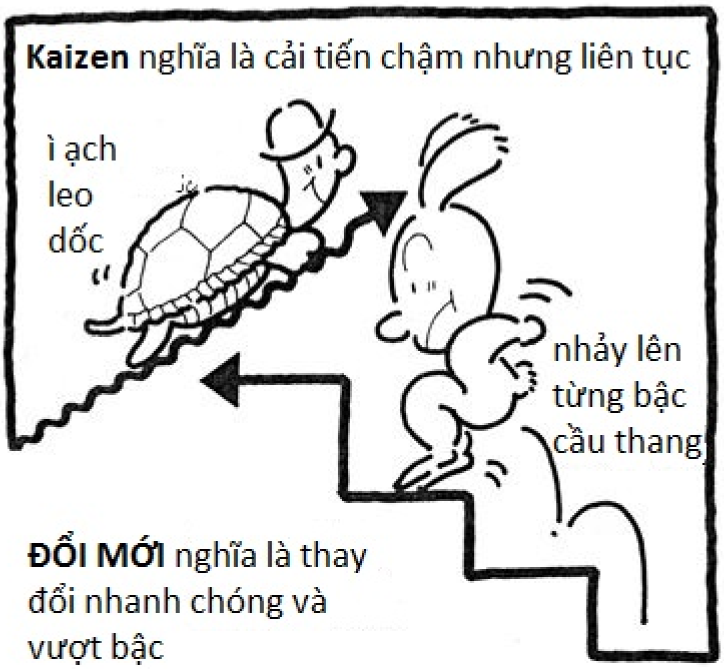
1.3 thể hiện khái niệm này. Nó cho thấy, trong khi chỉ một vài người lao động tham gia vào những đổi mới cơ bản thì với Kaizen, tất cả mọi người đều có thể tham gia.

Hình 1.4 thể hiện thái độ làm việc điển hình của phương Tây. Khái niệm cải tiến liên tục dần dần không còn tồn tại trong môi trường này. Việc "phá bỏ" hiện trạng được giao phó hoàn toàn cho đội ngũ chuyên gia kỹ thuật – vốn luôn chủ động tham gia đổi mới sản phẩm và quy trình. Đội ngũ nhân viên còn lại chỉ được yêu cầu hoàn thành công việc theo đúng quy chuẩn và không cần phải suy nghĩ về đổi mới trong công việc.

KAIZEN VÀ ĐỔI MỚI

Như chúng ta đã thấy, có hai phương pháp mà qua đó bạn có thể phá bỏ hiện trạng, đạt được tiến bộ và khuyến khích phát triển mới. Một là đổi mới, và một là Kaizen (cải tiến liên tục). Hai phương pháp này giống như cái cầu thang nhiều bậc và con đường dốc thoải đi lên đỉnh đồi. Câu chuyện ngụ ngôn Rùa và Thỏ của Aesop là một ví dụ điển hình.

Thông qua đổi mới, doanh nghiệp có thể tạo ra sự thay đổi vượt bậc, giống như chú Thỏ nhảy lên từng bậc cầu thang. Với Kaizen, thay đổi đạt được giống như chú Rùa leo dốc, chậm chạp nhưng chắc chắn.



Hình 1.5

Kaizen khuyê´n khích mọi người tham gia

Đổi mới cơ bản mang lại thành tựu đáng kể, nhưng đòi hỏi phải chi nhiê`u tiê`n và áp dụng kỹ thuật tân tiê´n nhâ´t. Nó có thể bao gô`m việc phát triển hình thức kinh doanh mới, sản phẩm mới, đâ`u tư trang thiê´t bị, mở rộng kênh bán hàng và các biện pháp khác. Do đó, đòi hỏi phải có những người có khả năng đạt được kê´t quả vượt trội; nhiê`u nguyên vật liệu, tiê`n bạc, công nghệ và thời gian. Cách này có thể mang lại kê´t quả thật sự kinh ngạc, nhưng đô`ng thời cũng kéo theo rủi ro lớn.

Không phải ai cũng có thể dễ dàng thực hiện những nhiệm vụ quan trọng đó. Chỉ những người có đủ khả năng và quyê`n hạn mới được tin tưởng giao phó nhiệm vụ lớn. Họ phải sử dụng tô´i đa những kỹ thuật đặc biệt và được toàn quyê`n sử dụng các kỹ thuật hiện đại nhâ´t.

Mặt khác, Kaizen (cải tiê´n liên tục) đại diện cho sự thay đổi lớn dâ`n và liên tục khi cộng dô`n nhiê`u thay đổi nhỏ với nhau. Nó không đại diện cho những đổi mới mang tính cách mạng, mà là công

việc ai cũng có thể tham gia bằng những cách thức thông thường để tạo nên cải tiến hợp lý.

Đó là lý do tại sao phong trào Kaizen thường xuyên được khuyến khích với mọi người lao động. Ai cũng đều được yêu cầu tham gia Kaizen vì ai cũng có thể làm được. Ngược lại, hy vọng tất cả lao động trong doanh nghiệp tham gia đổi mới hoặc phát minh là điều không tưởng vì không nhiều người có thể đảm nhiệm việc này.

Nếu chỉ một số ít người tham gia để đưa ra những đổi mới nhỏ, ta có thể đạt được những cải tiến khiêm tốn nhưng không chắc chắn đạt được kết quả lớn. Tuy nhiên, một dòng chảy liên tục các cải tiến nhỏ từ toàn bộ người lao động trong doanh nghiệp sẽ tạo nên một sức mạnh vĩ đại.

Kaizen và đổi mới - hai bánh của một chiếc xe cút-kít

Cả Kaizen và đổi mới đều cần thiết cho doanh nghiệp hoạt động hiệu quả. Một mình Kaizen (cải tiến liên tục) không thể mang lại tính cạnh tranh cho doanh nghiệp trước những đối thủ đang thử nghiệm cải tiến mới. Theo nghĩa này, Kaizen giống như chiếc xe cút kít không thể chạy đua với ôtô, dù cố gắng bao nhiêu đi nữa.

Đổi mới có thể đạt được thành tựu chưa từng có và thay đổi mang tính cách mạng. Đi ngược lại trào lưu thời đại là điều không thể. Nếu doanh nghiệp không hòa mình vào quá trình thay đổi sâu sắc và tự thân chuyển đổi theo yêu cầu của thời đại, nó sẽ không bao giờ lớn mạnh.

Điều này không nhằm nói rằng, chỉ đổi mới cơ bản mới giúp doanh nghiệp vượt qua đối thủ cạnh tranh. Nhưng nếu doanh nghiệp chỉ chú trọng vào những đổi mới cơ bản thì cũng không thể duy trì tính cạnh tranh đã có. Thực tế, một doanh nghiệp chỉ có thể duy trì động lực khi huy động được nguồn sức mạnh tiềm ẩn dưới cách tiếp cận hai chiều: đổi mới cơ bản và cải tiến nhỏ tăng dần.

Thậm chí, nếu một hệ thống lớn hình thành thông qua các đổi mới cơ bản thì việc duy trì và phát triển hệ thống đòi hỏi nhiều nỗ

lực gắn với cải tiến nhỏ liên tục. Nếu không, tính hiệu quả của hệ thống sẽ nhanh chóng suy giảm.

Bất kỳ hệ thống nào ngay từ khi hình thành cũng là thời điểm bắt đầu xuống cấp. Điều này là tất yếu với mọi hệ thống. Trong tự nhiên, mọi thứ đều thay đổi. Vì vậy, tính kiên trì rất cần thiết để duy trì hệ thống trong tình trạng hoạt động tốt.

Đổi mới cơ bản giống như chiến thắng trong một cuộc đua nước rút. Nó đại diện cho vinh quanh chiến thắng, nhưng mình nó không thể đảm bảo cho thành công và kết quả liên tục. Chỉ cần một lần trong doanh nghiệp nảy sinh sự tự mãn và bị đối thủ từ bên ngoài tấn công thì hiệu quả của bất cứ phát minh quan trọng nào cũng sớm mất tác dụng.



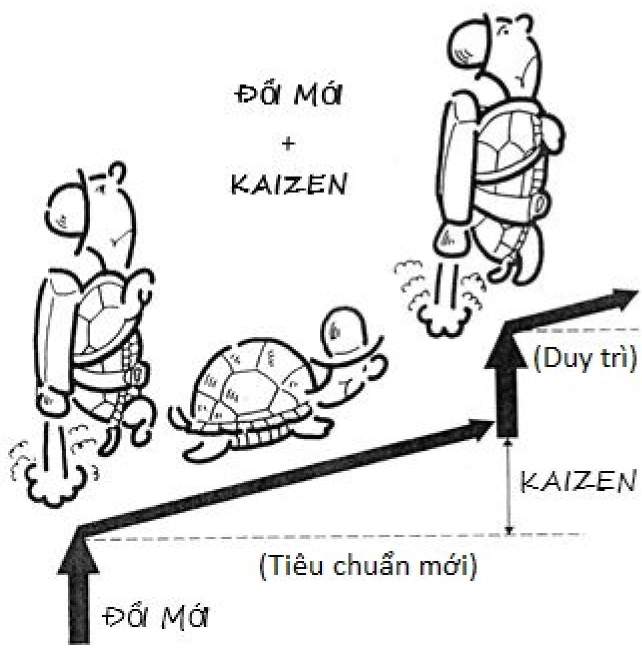
Hình 1.6

Nếu bạn bị thành công của đổi mới mang tính cách mạng che mắt mà bỏ qua những cải tiến nhỏ hàng ngày thì chẳng bao lâu lợi nhuận, danh tiếng sẽ suy giảm và kéo theo nhiều hệ quả đáng tiếc khác. Quá trình này xảy ra dần dần, và cuối cùng bạn sẽ thua

cuộc, giống như chú Thỏ ngốc nghếch lăn ra ngủ sau khi dẫn đầu cuộc đua.

Nói cách khác, một loạt cải tiến nhỏ, trong thời gian dài, sẽ mang lại thành công và kết quả vững chắc hơn. Vì cải tiến liên tục không chỉ duy trì mà còn nâng cao những tiêu chuẩn hiện có thông qua hoạt động thường ngày của người lao động.

Điều này giải thích tại sao doanh nghiệp thường xuyên thực hiện cải tiến liên tục, "tiêu chuẩn" chỉ là tiêu chí tạm thời, là bàn đạp để tìm ra tiêu chuẩn phù hợp hơn. Tiêu chuẩn mới, do đổi mới cơ bản hỗ trợ tạo thành, có thể được cải thiện nhờ một loạt cải tiến Kaizen nhỏ cho đến khi đạt được tiêu chuẩn chất lượng mới.



Hình 1.7

Đặc biệt, nếu doanh nghiệp đang hoạt động trong một thị trường đa dạng và phát triển, đổi mới cơ bản là không đủ để giúp doanh nghiệp thích ứng với thị trường. Khi đổi mới không song hành với cải tiến Kaizen, khi thành công được coi là đương nhiên và tiêu chuẩn không được liên tục nâng cao thì doanh nghiệp khó có thể tạo ra khả năng thích ứng cần thiết trong thị trường đa dạng và biến đổi khôn lường này.

Để cung cấp dịch vụ tốt nhất cho khách hàng, doanh nghiệp cần đề xướng, đánh giá và thực hiện dần những cải tiến nhỏ tại công sở. Điển hình cho hệ thống quyền lực tập trung là chất lượng dịch vụ kém, không đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Doanh nghiệp chỉ có thể cung cấp dịch vụ nhanh chóng và tốt nhất khi nhân viên được tiếp cận thông tin và đóng góp ý kiến ngay tại nơi làm việc bất cứ khi nào có thể. Sức mạnh của hệ thống này nằm trong một loạt những cải tiến nhỏ liên tục. Đó là lý do tại sao hệ thống cải tiến Kaizen được thực hiện trực tiếp tại nơi làm việc và trong toàn doanh nghiệp.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

Hai thành phần thiết yếu của mọi tổ chức kinh doanh là gì?

Trong tiếng Nhật, hai cách để phá bỏ hiện trạng hoặc thực hiện cải tiến trong doanh nghiệp là gì?

Ai chịu trách nhiệm về từng loại hình cải tiến?

Hãy đưa ra định nghĩa Kaizen.

2
Hệ thống Teian là gì?

HỆ THỐNG ĐỀ XUẤT KHÁC VỚI HỆ THỐNG GÓP Ý

Có sự khác biệt rõ ràng giữa hệ thống đề xuất đang phát triển ở Nhật Bản và hệ thống góp ý kiểu phương Tây. Cũng như khái niệm *Kaizen* hoàn toàn khác với khái niệm *cải tiến*, khái niệm đề xuất *Teian* cũng hoàn toàn khác với khái niệm góp ý.

Rất nhiều hệ thống đề xuất của Nhật Bản ra đời sau Chiến tranh thế giới thứ hai rõ ràng là học tập theo các công ty Mỹ. Nhiều năm sau đó, các công ty Nhật Bản đã sửa chữa, cải tiến và phát triển hệ thống của riêng mình.

Đó là lý do giải thích vì sao có sự khác biệt giữa hệ thống đề xuất *Teian* của Nhật Bản và hệ thống *góp ý* của phương Tây. Cần phân định rõ sự khác biệt này vì *Teian* thường chỉ được hiểu đơn thuần là "ý kiến" nên dễ khiến độc giả hiểu lầm.

Ví dụ, sẽ là sai lầm nếu chỉ đơn thuần so sánh số lượng "ý kiến" của người lao động Nhật Bản và số lượng "ý kiến" của người lao động Mỹ mỗi năm. Có kết luận rằng "Các công ty Nhật Bản nhận được nhiều ý kiến hơn các công ty Mỹ – gấp hơn 300.000 lần. Như vậy, nước Mỹ đang trong tình trạng" trì trệ". Thực tế, có sự khác biệt lớn về cách thức tiếp cận của hai nước; không chỉ trong nội hàm khái niệm đề xuất và góp ý mà còn trong cách xem xét và đánh giá phương pháp, mức tiền thưởng và vai trò của hệ thống trong quản lý doanh nghiệp.

Đó là lý do tại sao trong hội thảo với các nhà quản lý phương Tây, JHRA (Hiệp hội Quan hệ Con người Nhật Bản) sử dụng thuật ngữ

Teian hay “đề xuất” khi giải thích khái niệm hoạt động đề xuất kiểu Nhật Bản. Giống như Kaizen, thuật ngữ Teian dần được chấp nhận trên toàn thế giới.

Động lực khác biệt để tham gia

Hệ thống đề xuất Nhật Bản có điểm gì khác biệt với hệ thống góp ý kiểu phương Tây? Hình 2.1 thể hiện một trong những điểm khác biệt đó. Áp-phích của Cục Quản lý Thực phẩm và Dược phẩm Hoa kỳ (FDA) khuyến khích mọi người đưa ra ý kiến bằng thông điệp “ý tưởng sẽ được trả tiền”. Áp-phích mô tả chính xác khái niệm “trả tiền cho ý tưởng của bạn” – một giao dịch thương mại giữa doanh nghiệp và bất cứ ai đề xuất ý tưởng.

Bạn sẽ không thấy áp-phích tương tự như vậy ở Nhật Bản. Mặc dù hệ thống đề xuất truyền thống của Nhật cũng trao thưởng nhưng không nhấn mạnh khía cạnh tài chính. Áp phích của Nhật Bản thường đưa ra thông điệp kiểu như “Cải thiện cách làm việc” hoặc “Chung sức giúp công ty lớn mạnh hơn nữa”. Người lao động phương Tây, vốn quan niệm rằng ý tưởng là thứ để tạo ra tiền hoặc tiết kiệm tiền, sẽ không hiểu được vì sao những áp-phích đó lại có thể khuyến khích người lao động đưa ra những cải tiến.



Hình 2.1

Sô´ liệu nói lên nhiê`u điê`u hơn khái niệm

Hãy cùng nhìn vào sô´ liệu minh họa cho khái niệm vừa thảo luận. Bảng dưới đây thể hiện kê´t quả so sánh của một nghiên cứu vê` hệ thô´ng đê` xuâ´t của Nhật Bản và Mỹ. Chỉ trong năm 1989, trung bình một người lao động ở Nhật Bản đưa ra 36 đê` xuâ´t, trong khi con sô´ này ở Mỹ chỉ là 0,12. Tại sao lại có sự khác biệt lớn đê´n vậy – gâ´p hơn 300 lâ`n?

So sánh kê´t quả của hệ thô´ng đê` xuâ´t ở Nhật Bản và Mỹ (1989)

	Mỹ	Nhật Bản
Sô´ lượng tổ chức tham gia khảo sát	282	666
Sô´ lượng đê` xuâ´t hợp lệ	8.642.269	1.646.960
Tổng sô´ đê` xuâ´t được châ´p nhận	996.694	60.343.937
Sô´ lượng đê` xuâ´t/100 đê` xuâ´t hợp lệ	12	3.664

	Mỹ	Nhật Bản
Số lượng người lao động đưa ra đề xuất/100 đề xuất hợp lệ	9	75
Tỉ lệ đề xuất được sử dụng (%)	32	87
Tiền thưởng trung bình/1 đề xuất được sử dụng (đô-la)	602,15	2,2*
Tiền tiết kiệm trung bình/1 đề xuất được sử dụng (đô-la)	6,114	110**
Số tiền tiết kiệm/100 đề xuất hợp lệ (đô-la)	22.825	365.656***
Chú thích: Nhật Bản: Tổng số kết quả bao gồm cả tổ chức nhà nước và tư nhân * Phản ánh kết quả của 555 tổ chức ** Phản ánh kết quả của 325 tổ chức *** Phản ánh kết quả của 357 tổ chức Tính toán dựa trên tỷ giá 150 yên/1 đô-la		

Theo số liệu năm 1989, khi so sánh mức độ hiệu quả kinh tế (lợi nhuận hoặc tiết kiệm chi phí) có được từ một đề xuất, con số này chỉ là 110 đô-la ở Nhật, trong khi tại Mỹ là 6.114 đô-la. Đáng ngạc nhiên hơn khi công ty Nhật chỉ trao thưởng trung bình 2,20 đô-la cho một đề xuất được áp dụng thì ở Mỹ là 600 đô-la.

Đối với người Nhật, số tiền thưởng nhỏ tượng trưng cho một đề xuất được chấp thuận là điều tự nhiên. Tiền thưởng cho đề xuất chủ yếu mang ý nghĩa động viên. Một đề xuất đặc biệt hiệu quả có thể được thưởng nhiều, thậm chí lên đến vài nghìn yên, tối đa trong khoảng 100.000-200.000 yên (tương đương 600-1.300 đô-la), nhưng đó là ngoại lệ chứ không nằm trong quy định thông thường.

Điều này giải thích tại sao người Nhật rất ngạc nhiên khi biết số tiền thưởng trung bình cho một đề xuất ở Mỹ là 600 đô-la. Sự chênh lệch này xuất phát từ sự khác biệt giữa hệ thống ý kiến của phương Tây và Nhật Bản.

CƠ CHẾ TIỀN THƯỞNG

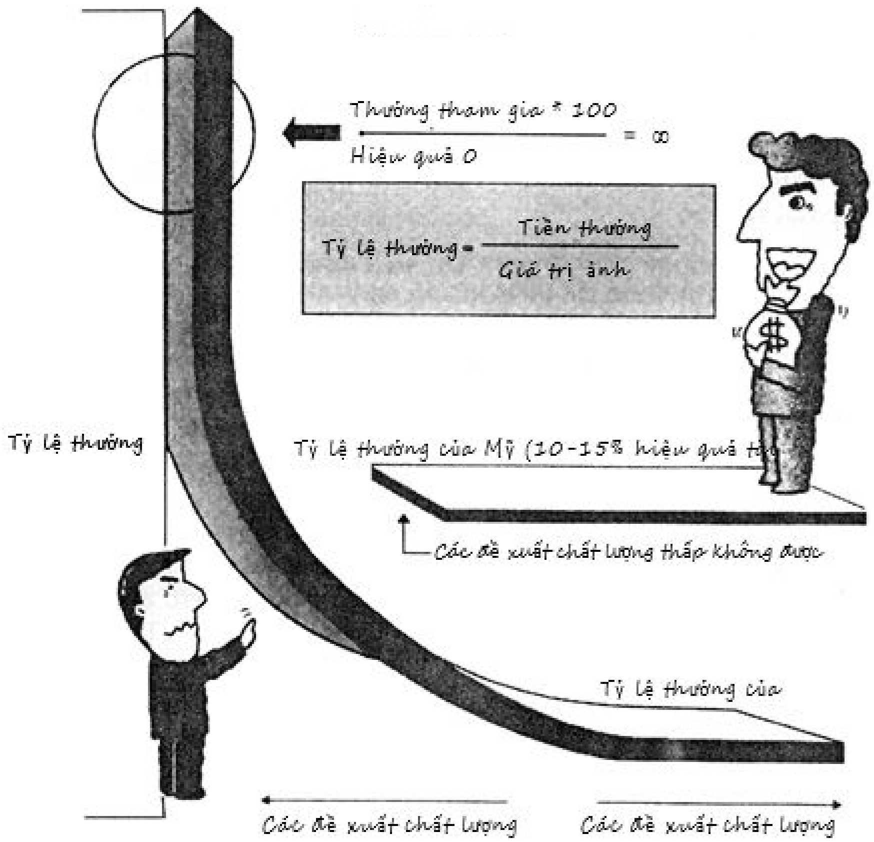
Khác biệt trên bắt nguồn từ đâu? Hãy bắt đầu từ việc phân tích cơ chế tiền thưởng. Số liệu hình 2.2 cho thấy hiệu quả tài

chính của đề xuất trong mối tương quan với giải thưởng giữa hệ thống đề xuất của Nhật và phương Tây. Điều này được lý giải bằng thuật ngữ tỷ lệ thưởng – phần thưởng tương đối cho người đề xuất ý kiến.

Trên đồ thị, trục hoành thể hiện chất lượng đề xuất, bên trái là những đề xuất có chất lượng thấp và bên phải là những đề xuất quan trọng và đạt hiệu quả cao. Trục tung thể hiện tỷ lệ thưởng tăng dần – bằng số tiền thưởng chia cho số kết quả.

Ở châu Âu và Mỹ, tiền thưởng chiếm từ 10-20% số tiền tiết kiệm có được từ hệ thống đề xuất trong một năm. Hình minh họa thể hiện đó là mức tiền thưởng cố định.

Hiệu ứng từ mức thưởng cố định của hệ thống cũng tạo ra đối tượng trao thưởng là khuyến khích những đề xuất chất lượng cao hoặc trung bình. Các đề xuất chất lượng thấp không được thưởng. Điều này tạo nên một hệ thống kế toán rất đơn giản và rõ ràng.



Hình 2.2: Cơ cấu tỉ lệ thưởng

Hãy so sánh hệ thống này với "bức tranh" giải thưởng trong các công ty Nhật. Nhiều công ty Nhật trao thưởng cho cả những đề xuất không hiệu quả, được gọi là tiền thưởng tham gia (đôi khi cũng được gọi là tiền thưởng đề xuất), với số tiền từ 100-300 yên (0,60-2,00 đô-la). Hình 2.2 cho thấy, thậm chí khi tiền thưởng là 1.000 yên (khoảng 6,00 đô-la), nếu chia cho hiệu quả tài chính bằng 0 thì tỷ lệ thưởng đối với người đề xuất là vô cùng lớn.

Với các đề xuất chất lượng cao nhất thì mức thưởng sẽ như thế nào? Ngay cả khi số tiền tiết kiệm hoặc lợi nhuận có được từ mỗi đề xuất là 10 triệu yên/năm hoặc hơn nữa thì tiền thưởng vẫn chỉ dao động trong khoảng 100.000-500.000 yên (tương đương 600-3.000 đô-la). Điều đó cho thấy tỷ lệ thưởng cho người đề xuất chỉ chiếm vài phần trăm trong hiệu quả tài chính. Vì vậy, hệ thống đề xuất Nhật Bản dành nhiều ưu đãi cho các đề xuất ở mức độ

thấp, chứ không ưu đãi cho những ý tưởng đề xuất lớn. Đường cong phía bên phải nằm ngang cho ta thấy rõ điều này.

Nhìn vào đồ thị, hẳn bạn sẽ cho rằng đó là một hệ thống kỳ lạ và bất hợp lý. Tuy nhiên, đường cong này lại thể hiện đặc tính cơ bản của hệ thống Kaizen Teian.

Một hệ thống "làm hư" người lao động nhằm khuyến khích họ tham gia

Mục tiêu của việc thiết lập hệ thống này là gì? Hệ thống này nhằm khuyến khích tối đa số lượng người lao động tham gia hoạt động đề xuất. Hiểu được mục tiêu này, chúng ta sẽ hiểu được bản chất của các số liệu so sánh vừa thảo luận ở trên.

Thấp hơn rất nhiều so với tỷ lệ tham gia 75% trong năm 1989 – con số điển hình của hệ thống đề xuất Nhật Bản, hệ thống góp ý Mỹ chỉ có tỷ lệ tham gia là 9%. Tỷ lệ ý kiến được sử dụng tại Nhật là 87%, trong khi tại Mỹ chỉ là 32%. Trong hệ thống đề xuất Nhật Bản, hầu hết các đề xuất đều được sử dụng, đánh giá và trao thưởng. Hệ thống ý kiến Mỹ có chọn lọc hơn với 2/3 số ý kiến không được sử dụng.

Điều này cho thấy thực tế là hệ thống ý kiến phương Tây được tạo ra nhằm khuyến khích những ý kiến xuất sắc, có giá trị cao, và do vậy, sẽ được trao thưởng. Điều đó cũng giải thích vì sao hệ thống không yêu cầu số lượng đề xuất hoặc tỷ lệ tham gia cao.

Mặt khác, trong hệ thống của Nhật, một đề xuất hoặc ý kiến dù nhỏ cũng đều được hoan nghênh và thu thập cẩn thận, vì họ cho rằng một đề xuất dù nhỏ cũng có giá trị giáo dục. Mỗi hệ thống có điểm mạnh và điểm yếu riêng. Phương pháp Nhật Bản tạo ra một hệ thống "làm hư" hoặc "nuông chiều" nhân viên; không thể phủ nhận việc hệ thống chỉ chú trọng trao thưởng cho sự tham gia của nhân viên, ngay khi phần lớn đề xuất không hữu ích.

Với hệ thống đó, sẽ có những lời phàn nàn kiểu như: "Chỉ có trẻ con mới nghĩ ra những đề xuất kiểu này! Nếu phải trao thưởng

cho những đề xuất kiểu này thì liệu có phải chúng ta đang quản lý một trường mẫu giáo?" Rất nguy hiểm nếu hệ thống này gây lãng phí bằng cách trao thưởng cho cả những đề xuất vô ích. Thực tế, chúng ta cần cân nhắc kỹ lưỡng khả năng này trong hệ thống đề xuất Nhật Bản.

Hệ thống ý kiến phương Tây có vẻ chặt chẽ hơn. Tuy nhiên, sau khi đánh giá, phần lớn các đề xuất bị từ chối vì không phù hợp; điều đó khiến người lao động nản lòng. Điều đó cũng giải thích tại sao đôi khi rất nhiều ý kiến hay bị bỏ qua và mọi người thường không quan tâm đến việc đưa ra ý kiến nữa. Thực tế đã xảy ra đúng như vậy.

VỊ TRÍ CỦA KAIZEN TEIAN TRONG HỆ THỐNG QUẢN LÝ

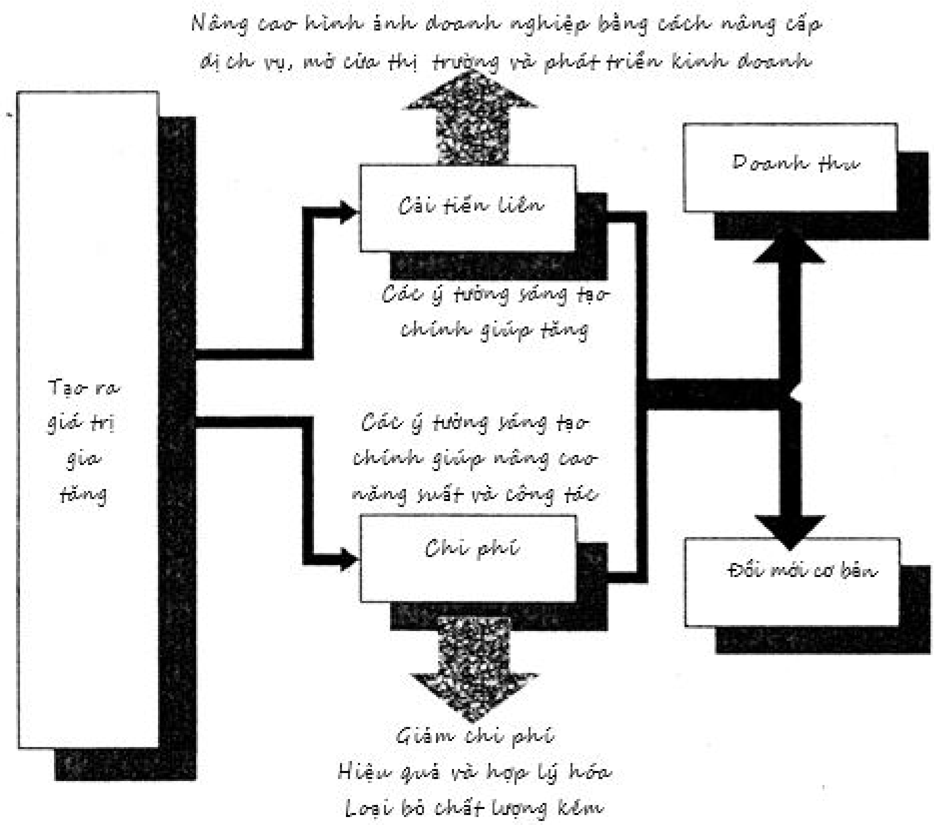
Hoạt động đề xuất cải tiến chiếm vị trí nào trong toàn bộ hệ thống quản lý? Vì hoạt động được thực hiện trong phạm vi toàn doanh nghiệp nên phải có mối liên kết giữa hoạt động này và quản lý. Hệ thống đề xuất cần phải trở thành một phần không tách rời của hệ thống quản lý và nằm trong chiến lược quản lý của doanh nghiệp.

Tăng lợi nhuận thông qua cải tiến liên tục

Điều kiện tối thiểu để xác định mục tiêu của hầu hết các hoạt động sản xuất kinh doanh là tạo ra lợi nhuận. Doanh nghiệp chỉ có thể tồn tại khi có lợi nhuận, và chỉ khi đó, sự tồn tại tiếp của nó mới có ý nghĩa. Giá trị gia tăng là phần chênh lệch giữa số lượng sản phẩm bán ra và chi phí sản xuất. Khi đó, hầu hết hoạt động của doanh nghiệp đều hướng tới hai mục tiêu cơ bản. Doanh nghiệp cần thiết phải thực hiện một trong hai mục tiêu:

- Tăng doanh thu
- Giảm chi phí

Để đạt được hai mục tiêu trên, doanh nghiệp có thể sử dụng nhiê`u chiê´n lược và thủ thuật khác nhau, trong đó có Kaizen (cải tiê´n) hoặc các đổi mới cơ bản.



Hình 2.3: Hai xu hướng và phương thức tạo ra giá trị gia tăng

Đổi mới cơ bản đem lại những tiê´n bộ đáng kể nhưng lại đòi hỏi công nghệ cao và vô´n đâ`u tư lớn. Ngược lại, những cải tiê´n nhỏ nhưng tích lũy dâ`n có thể được đóng góp đê`u đặn hàng ngày theo khả năng mỗi người. Chúng mang lại kê´t quả khiêm tô´n nhưng với sô´ lượng nhiê`u và thường xuyên.

Đổi mới cơ bản thường là một chiê´n lược phù hợp tương ứng với điê`u kiện thị trường trong các giai đoạn tăng trưởng khi doanh nghiệp mở rộng dâ`n thị trường. Cách tiê´p cận Kaizen câ`n râ´t nhiê`u nhân lực nên dường như là một phương pháp quá cô`ng kê`nh và trì trệ trong những giai đoạn đó.

Theo cách tiê´p cận mới, người lao động được khuyê´n khích trở thành những người sáng chê´ hàng đâ`u, trong khi vẫn được kỳ vọng

sẽ làm việc siêng năng, câ`n mẫn. Nhưng với những nhân viên – đơn giản chỉ mong muô´n thay đổi điê`u này hay điê`u kia – thì trong cuộc chạy đua đưa ra những đổi mới sâu să´c (grand innovation), những ý kiê´n ít quan trọng của họ thường không được chú ý. Vì vậy, họ có xu hướng trì trệ.

Không giô´ng như chiê´n lược của cách tiê´p cận thích ứng với mỗi đê` xuâ´t, chiê´n lược đổi mới cơ bản râ´t hiệu quả khi hướng mục tiêu tới việc chiê´m lĩnh thị trường, đánh bại đô´i thủ cạnh tranh và dâ`n nă´m giữ thị phâ`n lớn. Việc đâ`u tư lượng vô´n đáng kể, chi phí tô´n kém cho phát triển sản phẩm mới, mở rộng nhà xưởng và mạng lưới bán hàng đê`u đòi hỏi một ban lãnh đạo tài giỏi và kiên định. Các công ty trì trệ sẽ không thể tô`n tại.

Nhưng liệu cách tiê´p cận này có thích hợp với một thị trường đa dạng và đã ở giai đoạn trưởng thành không? Một đổi mới cơ bản đơn lẻ dứt khoát không thể chiê´n thă´ng trong thị trường kiểu này. Không thể duy trì tiêu chí và tiêu chuẩn sản xuâ´t phù hợp với những yêu câ`u thay đổi dâ`n dâ`n của thị trường nê´u đổi mới cơ bản không song hành cùng một chiê´n lược cải tiê´n liên tục.

Ý kiê´n và kinh nghiệm của nhân viên trực tiê´p làm việc trong các bộ phận ở "tuyê´n đâ`u" như bán hàng và sản xuâ´t cũng như thông tin vê` các ý kiê´n này là râ´t câ`n thiê´t để vận hành doanh nghiệp suôn sẻ. Thêm nữa, cải tiê´n liên tục không đòi hỏi vô´n đâ`u tư lớn như khi thực hiện các đổi mới cơ bản. Kaizen là thứ mà mọi người có thể tham gia hàng ngày, chừng nào họ còn muô´n tham gia.

Điê`u này giải thích tại sao Kaizen trở thành một trong những công cụ quan trọng nhâ´t của chiê´n lược quản lý. Nó tạo ra một hệ thô´ng truyê`n tải thông tin và kinh nghiệm của mọi người trong doanh nghiệp. Loại hình hoạt động đê` xuâ´t này được biê´t đê´n như một hệ thô´ng đê` xuâ´t cải tiê´n "đã được thực hiện".

Hệ thô´ng sử dụng các hòm thư góp ý hoặc đơn giản là thu thập ý kiê´n hoàn toàn khác với hệ thô´ng hướng tới đê` xuâ´t cải tiê´n đã được thực hiện. Các hệ thô´ng cũ đó không có mô´i quan hệ với chiê´n lược quản lý, mà chỉ là phâ`n bổ sung cho các cơ chê´ khác –

một nỗ lực bổ sung thường không được các nhà quản lý quan tâm. Quy định của hệ thống này thường chỉ đưa ra thông điệp kiểu như “Bạn nên đưa ra ý kiến, đề xuất”. Điều này có thể được hiểu là: bạn đưa ra đề xuất thì rất tốt, nhưng nếu không thì cũng chẳng sao.

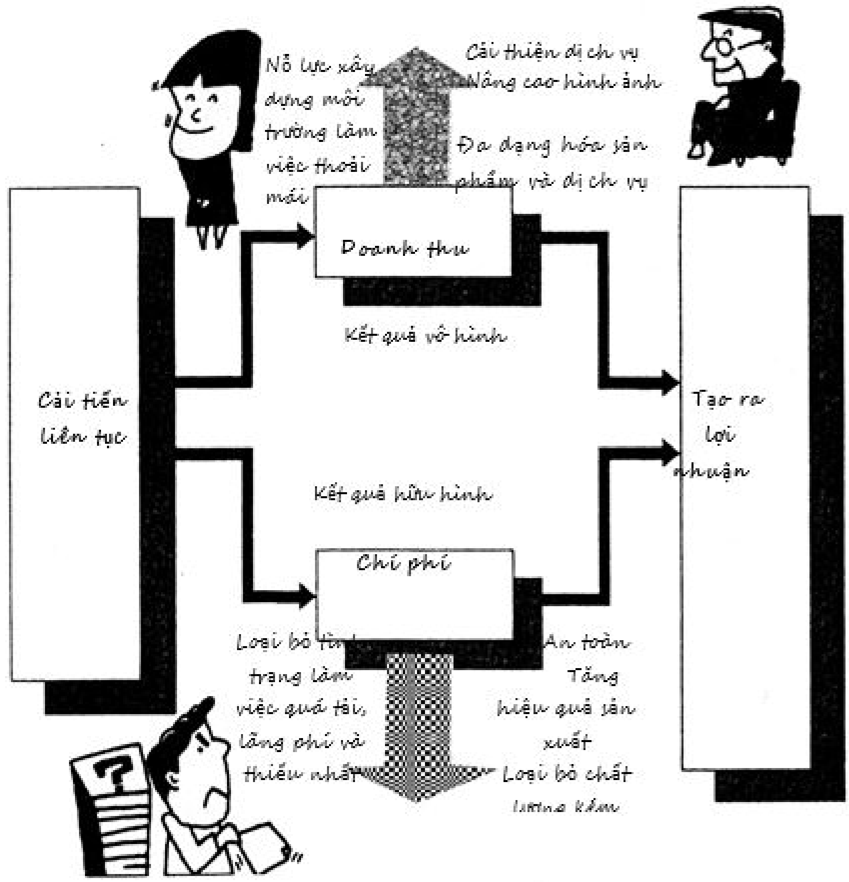
Mặt khác, quan điểm của hệ thống đề xuất cải tiến đã được áp dụng là người lao động luôn có sáng kiến đổi mới, vì vậy, họ được trông đợi đưa ra các đề xuất. Đề xuất cải tiến nhỏ sẽ không còn bị từ chối nữa, vì một lý do đơn giản, chúng đã trở thành một công cụ không thể thiếu trong chiến lược quản lý doanh nghiệp.

HAI PHƯƠNG HƯỚNG TRONG HOẠT ĐỘNG KAIZEN TEIAN

Đề xuất cải tiến Kaizen được phân tích trong hình 2.4. Mục tiêu của hoạt động kinh doanh là tạo ra lợi nhuận. Vì vậy, mục tiêu của hoạt động đề xuất cải tiến liên tục cũng nhằm tạo ra lợi nhuận.

Có hai phương pháp gia tăng lợi nhuận, đồng thời cũng có hai phương hướng cơ bản trong hoạt động Kaizen Teian. Đó là:

- Các ý tưởng giúp tăng doanh thu
- Các ý tưởng giúp giảm chi phí



Hình 2.4: Hai phương hướng trong hoạt động Kaizen Teian

Các đê` xuâ´t că´t giảm chi phí

Doanh nghiệp că´t giảm chi phí bă`ng cách làm việc hiệu quả hơn; loại bỏ châ´t lượng kém, làm việc quá tải, thiê´u nhâ´t quán và lãng phí; đô`ng thời, liên tục đưa ra đê` xuâ´t sáng tạo giúp giảm tô´i đa chi phí.

Hâ`u hê´t các cải tiê´n Kaizen Teian nhă`m cải thiện sản xuâ´t tại nơi làm việc đê`u thuộc phạm trù này. Các đổi mới này thường bă´t nguô`n từ những khó khăn mà người lao động nhận thâ´y trong quá trình làm việc, vì vậy, râ´t dễ đánh giá hiệu quả của đê` xuâ´t.

Đánh giá những yê´u tô´ vô hình thì khó khăn hơn. Ví dụ, tinh thâ`n lao động được nâng cao nhờ áp dụng những cải tiê´n sáng tạo tại công sở hoặc nhà máy sản xuâ´t. Những yê´u tô´ này liên quan gián tiê´p đê´n că´t giảm chi phí, nên góp phâ`n tăng năng suâ´t.

Tuy vậy, khi nói về Kaizen, chúng ta thường hàm ý cải tiến mang lại hiệu quả giảm chi phí trực tiếp. Trong cải tiến liên tục, khía cạnh này thường được đánh giá rất cao.

Các đề xuất làm tăng doanh thu

Đề xuất cải tiến liên tục làm tăng doanh thu bao gồm các ý tưởng nhằm cải thiện dịch vụ, nâng cao hình ảnh, chọn lọc sản phẩm, quảng bá sản phẩm, chất lượng hàng hóa và những đổi mới khác. Phần lớn các ý kiến cải tiến này xuất hiện trong lĩnh vực marketing, bán hàng và dịch vụ. Khi một công ty bước vào giai đoạn phát triển, những đề xuất này đặc biệt quan trọng. Mặt khác, không thể đánh giá chính xác hiệu quả trực tiếp của những đổi mới này đối với việc tăng doanh thu vì kết quả doanh thu phụ thuộc vào nhiều yếu tố phức tạp.

Quản lý chất lượng và hoạt động đề xuất cải tiến bắt nguồn từ bộ phận sản xuất. Trong một thời gian dài, nhiều ý kiến cho rằng hoạt động này không thể áp dụng cho bộ phận bán hàng hoặc dịch vụ. Thực ra trong lĩnh vực này, khái niệm Kaizen mang nghĩa hoàn toàn khác. Doanh nghiệp không thể đơn thuần lấy hệ thống và quy định của bộ phận này để áp dụng trực tiếp cho bộ phận khác. Ngày nay, chúng ta đang nghiên cứu các phương pháp và hệ thống quản lý có thể áp dụng trong nhiều lĩnh vực kinh doanh khác nhau, tại nhiều thời điểm phát triển khác nhau, và tìm ra nhiều hệ thống và phương pháp mới. Nhiều bộ phận dịch vụ – khởi đầu là bộ phận tài chính, phân phối và bán hàng – đã phát triển phong trào Kaizen riêng tập trung vào cải thiện quá trình xử lý thông tin.

Giữa Kaizen trong sản xuất và Kaizen trong dịch vụ và bán hàng có một điểm khác biệt cần lưu tâm. Bộ phận sản xuất tập trung đơn giản hóa và loại bỏ lãng phí, trong khi bộ phận dịch vụ lại chú trọng vấn đề đa dạng hóa, tính thời trang, đại chúng, bầu không khí, hình ảnh và diện mạo hấp dẫn. Trên thực tế, đôi lúc cải tiến nhằm hợp lý hóa sản phẩm, loại bỏ lãng phí lại phản tác dụng khi áp dụng vào những công ty và bộ phận phi sản xuất.

Tình hình là rất phức tạp vì cải tiến trong bộ phận phi sản xuất không hướng tới những vật thể như sản phẩm và máy móc. Chúng chủ yếu nhằm vào tính thất thường và rắc rối của con người. Vì vậy, các phương pháp Kaizen và quá trình đào tạo các phương pháp này phải khác nhau. Thời gian đầu, khi những bí quyết – đầu tiên được phát triển ở lĩnh vực sản xuất, nay lại được áp dụng trong lĩnh vực dịch vụ và bán hàng – đã gây ra rất nhiều hiểu lầm. Chỉ bây giờ, chúng ta mới bắt đầu hiểu ý nghĩa của sự nhầm lẫn này.

BA MỤC TIÊU VÀ BA GIAI ĐOẠN

Hoạt động Kaizen có ba mục tiêu sau:

1. *Sự tham gia* – phát triển và hoạt hóa cơ cấu tổ chức
2. *Phát triển kỹ năng* – nâng cao chất lượng thực hiện công việc
3. *Hiệu quả* – gồm hiệu quả vô hình và hữu hình

Thiết lập sự tham gia của người lao động vào công việc và lập kế hoạch

Mục tiêu quan trọng nhất của hoạt động Kaizen là sự tham gia của người lao động. Bất kể quan điểm và vị trí làm việc, mọi người chỉ có thể giải quyết vấn đề và đưa ra đề xuất sáng tạo khi họ nhận thấy vai trò này cần thiết cho công việc.

Thực ra, Kaizen chỉ đơn giản là đưa ra những cách thức và kỹ năng thông thường để thực hiện tốt công việc. Bất kỳ ai cũng có thể cải thiện công việc của chính mình. Hơn nữa, đó là việc ai cũng làm được nên có thể yêu cầu tất cả người lao động tham gia.

Cải tiến liên tục đem lại những thành công nhỏ nhưng đều đặn. Việc lựa chọn người lao động tham gia đề xuất không thích hợp với hệ thống này. Lợi nhuận chỉ được tạo ra nếu tất cả người lao động trong mọi bộ phận cùng nhau hợp tác tại nơi họ đang làm việc.

So sánh mục tiêu của hệ thống đề xuất Nhật và Mỹ[*]

Mục tiêu	Đánh giá Nhật	Đánh giá Mỹ	Mô tả
1. Tham gia có ý thức vào quản lý doanh nghiệp (hoạt động từ dưới lên, tự nguyện)	Cao	Trung bình	1. Nâng cao sự gắn bó với doanh nghiệp 2. Cải thiện tinh thần hợp tác và giao lưu trong doanh nghiệp 3. Cải thiện động lực và chủ động tham gia công việc
2. Đào tạo và phát triển kỹ năng (hoạt động từ dưới lên vì liên quan tới kĩ năng)	Trung bình	Thấp	1. Nâng cao nhận thức của người lao động về công việc và khuyến khích đổi mới thường xuyên 2. Cải thiện khả năng giải quyết vấn đề và Kaizen 3. Thúc đẩy đào tạo nâng cao nghiệp vụ thông qua đề xuất
3. Hiệu quả (hoạt động từ dưới lên, hướng tới hiệu quả)	Kém	Tốt	1. Kết quả hữu hình cải thiện hiệu quả hoạt động, giảm thiểu chi phí cơ bản, loại bỏ chất lượng kém 2. Kết quả vô hình cải thiện tính an toàn, chất lượng, môi trường và dịch vụ

Tại sao phải chú trọng vào sự tham gia của toàn bộ lao động? Bởi vì hoạt động từ-dưới-lên, giống như Kaizen Teian, dựa trên niềm tin vào kỹ năng và nguyện vọng tự nhiên của mỗi cá nhân.

Học thuyết Y của Douglas McGregor đưa ra sáu quan điểm khẳng định chắc chắn mọi người lao động đều có khả năng thực hiện Kaizen. Đó là:

1. Theo lẽ tự nhiên, con người bỏ ra cùng một nỗ lực khi làm việc cũng như chơi. Nỗ lực này là tự nguyện và tự phát.
2. Con người có thể kiểm soát hành vi của mình khi đồng tình với một mục tiêu nhất định.
3. Con người đấu tranh cho việc tự hiện thực hóa và thực hiện khả năng của mình.

4. Con người luôn sẵn sàng đảm đương trách nhiệm khi điều kiện cho phép.

5. Thật sai lầm khi cho rằng chỉ một số người được phú cho khả năng sáng tạo. Ai cũng có khả năng sáng tạo và phát minh.

6. Doanh nghiệp hiện đại không sử dụng tốt nhất khả năng trí tuệ của người lao động.

Những doanh nghiệp áp dụng hệ thống Kaizen Teian phải cho rằng, mọi người lao động đều có khả năng tiềm ẩn và nên kỳ vọng người lao động đưa những khả năng tiềm ẩn kia vào công việc. Nếu doanh nghiệp không tin vào khả năng tiềm ẩn này thì chắc chắn họ đã không áp dụng hoạt động cải tiến liên tục.

Phát triển kỹ năng của người lao động

Mục tiêu thứ hai của hoạt động Kaizen là hỗ trợ phát triển kỹ năng của người lao động. Mục tiêu này được tiếp cận từ hai góc nhìn rất quan trọng.

Một là, doanh nghiệp cần trau dồi kỹ năng chủ động của người lao động. Kỹ năng này giúp mọi người đưa ra các cải tiến để thay đổi hiện trạng. Hoạt động Kaizen Teian giúp người lao động đưa ra những cải tiến sáng tạo mà không sợ bị cấp quản lý khiển trách. Trong quá khứ, điều này là không tưởng. Nói cách khác, Kaizen Teian có thể khiến học sinh làm tốt hơn cả giáo viên. Trong khi hoạt động đào tạo trước đây nhấn mạnh sự cần thiết phải đáp ứng các định mức công việc, thì cải tiến liên tục phá vỡ định mức này bằng cách tận dụng và phát triển những khả năng vô hạn để tạo ra các định mức cao hơn. Trong bài sát hạch ở trường, doanh nghiệp tốt nhất cũng không thể đạt quá 100%. Tuy nhiên, ngày nay, những cải tiến liên tục không có giới hạn, chính vì vậy, doanh nghiệp có thể đạt được 120% hoặc thậm chí 200%. Giới hạn này phụ thuộc vào tinh thần vì doanh nghiệp, quyết tâm đạt được mục tiêu và giải quyết vấn đề của người lao động. Vì vậy, khả năng sáng tạo không chỉ dành cho một vài người. Nó có trong mọi người và phát triển thông qua sáng kiến của từng người. Đúng như câu tục ngữ “có chí thì nên”.

Hai là, doanh nghiệp cần tạo ra kênh thông tin giao tiếp giữa cấp quản lý và nhân viên. Mặc dù người lao động đưa ra các đề xuất nhưng chính nhà quản lý phải xây dựng một cơ chế phù hợp và đưa cơ chế này vào hoạt động. Có thể đề xuất của một vài người, ở khía cạnh này hay khía cạnh khác, sẽ mâu thuẫn với cấp quản lý. Khi một đề xuất không được chấp nhận, nhà quản lý phải đối mặt với tình huống khó xử. Họ có thể phản hồi bằng cách nói: "Ý kiến này rất tốt, nhưng mặt khác..." hoặc "Tôi hiểu ý anh/chị, nhưng...". Trong khi đó, người đề xuất chắc hẳn đã hy vọng sẽ nhận được những đánh giá tốt và những đề xuất của mình được thực hiện sớm.



Nhiệm vụ của nhà quản lý là hướng dẫn và đưa ra lời khuyên để nhân viên cải thiện đề xuất của mình

Hình 2.5

Mâu thuẫn này không mang ý nghĩa tiêu cực. Ngược lại, nó cho thấy cơ hội đào tạo tại-nơi-làm-việc cho nhân viên (OJT). Trao đổi ý kiến giúp tăng cường mối liên giao giữa nhân viên và quản lý. Hoạt động đề xuất là cuộc kiểm tra thực tế về năng lực và khả năng chịu áp lực của nhà quản lý.

Nhiều nhà quản lý phàn nàn rằng “chúng ta chỉ có những đề xuất vớ vẩn bởi toàn những kẻ khờ đang làm việc cho công ty này”. Chính thái độ này khiến người lao động tức giận. Chỉ những người quản lý thiếu khả năng và tài cán mới thể hiện thái độ đó. Nếu tình huống này xảy ra, hoạt động đề xuất sẽ “lụi tàn”.

Đề xuất liên tục chính là điều kiện để phát triển kỹ năng của người lao động. Hoạt động đề xuất thưa thớt không thể trở thành cơ hội đào tạo tại-nơi-làm-việc. Giống như vận động viên phải kiên trì luyện tập hàng ngày, người lao động muốn phát triển khả năng cải tiến sáng tạo thì phải liên tục thực hành công việc. Chỉ khi đó họ mới đạt được kết quả cao.

Tập trung vào hiệu quả thông qua cải tiến liên tục

Mục tiêu thứ ba của hoạt động Kaizen là hiệu quả – đề xuất phải mang lại hiệu quả. Về cơ bản, hoạt động của mọi loại hình doanh nghiệp đều nhằm mục tiêu tăng lợi nhuận. Tuy nhiên, không có con đường tắt để đi đến thành công; mà trước tiên phải thu hút sự tham gia và phát triển kỹ năng của người lao động. Hai thành phần này đóng vai trò cơ bản trong hoạt động Kaizen Teian.

Hoạt động này hoàn toàn khác với hệ thống ý kiến của phương Tây – vốn nhấn mạnh việc “mua đổi mới” hoặc “ý kiến được trả tiền”. Trong hệ thống kiểu Nhật, đề xuất kém hiệu quả nhất cũng nhận được phần thưởng tượng trưng bằng tiền cho sự “tham gia”. Điều này tạo ra môi trường khuyến khích hoạt động đề xuất và thúc đẩy tinh thần làm việc của người lao động.

Xây dựng chính sách Kaizen Teian phù hợp với giai đoạn hoạt động

Ba mục tiêu trên phù hợp với ba giai đoạn phát triển trong hoạt động Kaizen Teian. Đó là:

Giai đoạn 1: Người lao động được khuyến khích tham gia hoạt động

Giai đoạn 2: Người lao động có thể phát triển khả năng đưa ra những đề xuất sáng tạo

Giai đoạn 3: Nhấn mạnh hiệu quả của đề xuất

Chúng tôi thường khuyến nghị những công ty đang xem xét ứng dụng hệ thống Kaizen Teian nên thực hiện ba giai đoạn này. Nhiều công ty bỏ qua giai đoạn phát triển dần dần này và đã thất bại. Trong giai đoạn đầu, có thể tình cờ nảy sinh một đề xuất hiệu quả, nhưng nếu ban lãnh đạo choáng ngợp trước thành công và trông đợi kết quả tương tự ở giai đoạn sau thì sẽ rất nguy hiểm. Họ có thể sẽ thất vọng. Rốt cuộc, người mới tham gia – nếu khả năng không chắc chắn – dù có thắng ván đầu thì vẫn có thể thua ván tiếp theo và cả cuộc chơi.

Mặt khác, nhà quản lý thông minh không cho rằng mọi người lao động đều có thể đánh được cú “home-run” ngay lập tức. Khi học chơi bóng, trước tiên, một số người phải làm quen với quả bóng, sau đó, học cách đánh bóng và học cách ghi điểm. Quá trình đào tạo chỉ kết thúc khi họ đã học qua toàn bộ những bước trên.

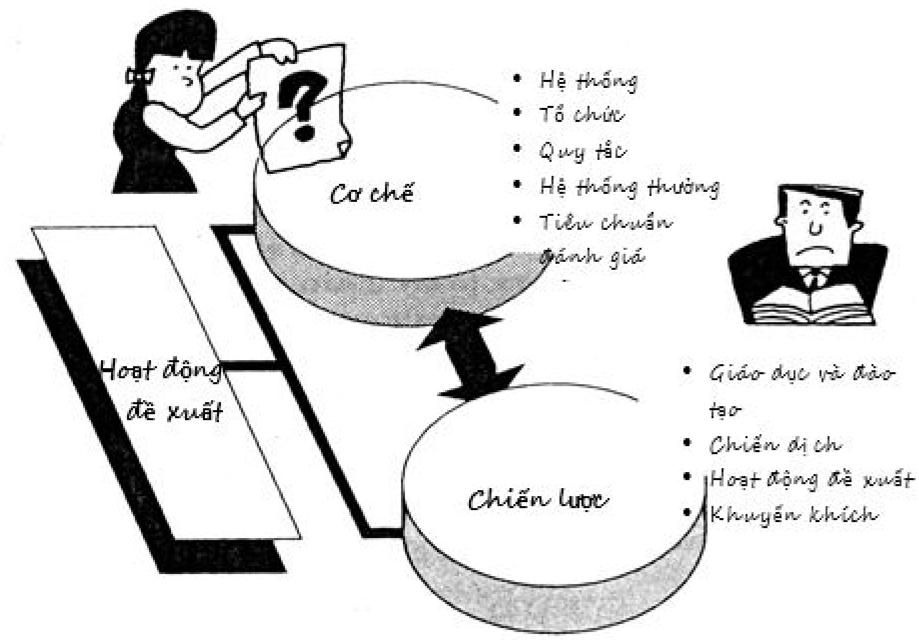
Quản lý hoạt động đề xuất cũng giống như vậy. Nhà quản lý giỏi không để bị lóa mắt trước một thành công tình cờ. Họ thúc đẩy hoạt động đề xuất trên cơ sở hiểu rõ khả năng của những người lao động. Nếu việc đưa ra đề xuất cải tiến không trở thành kỹ năng của hầu hết người lao động thì chướng ngại vật trở nên quá cao và mọi người sẽ nản lòng.

Chỉ số quan trọng nhất của quá trình, trong giai đoạn 1, là số lượng đề xuất và phần trăm người lao động tham gia; trong giai đoạn 2 là phần trăm đề xuất được chấp nhận và số lượng đề xuất thật sự được áp dụng; và trong giai đoạn 3 là năng suất và hiệu quả kinh tế của đề xuất. Khi doanh nghiệp đáp ứng được yêu cầu của một giai đoạn thì có thể tiến tới những mục tiêu tiếp theo. Quả thật, việc này không hề dễ dàng vì như chúng ta đã nói, mục tiêu cuối cùng luôn là “hiệu quả hơn nữa”.

MỘT CƠ CHẾ VÀ MỘT CHIẾN LƯỢC

Thành phâ`n quan trọng của hoạt động đê` xuâ´t là (1) *cơ chê´* và (2) *chiê´n lược* giúp cơ chê´ hoạt động. Theo thuật ngữ tin học, hai thành phâ`n này tương ứng với phâ`n cứng và phâ`n mê`m. Cơ chê´ là yê´u tô´ bị động, đòi hỏi một hệ thô´ng tổ chức, một câ´u trúc, các quy tă´c, v.v... Nó được thể hiện thông qua biểu mẫu đê` xuâ´t riêng, sách hướng dẫn, áp-phích quảng cáo và nhiê`u thứ khác nhă`m thu hút sự chú ý.

Thành phâ`n chủ động – yê´u tô´ câ`n thiê´t để cơ chê´ hoạt động – chính là chiê´n lược. Nó bao gô`m các chiê´n dịch, sự kiện, các khóa đào tạo. Nó đòi hỏi nhiê`u hoạt động tương tác để khuyê´n khích người lao động tham gia cũng như phản hô`i, tư vâ´n, góp ý và hướng dẫn.



Hình 2.6: Sự liên kê´t giữa cơ chê´ và chiê´n lược

Những điê`u đơn giản mang lại hiệu quả

Trên thê´ giới, một sô´ doanh nghiệp thiê´t lập được hệ thô´ng đê` xuâ´t riêng biệt. Họ thuê luật sư soạn thảo ra những quy định

hoàn hảo để giải quyết mọi vấn đề và tình huống có thể xảy ra. Chúng được in ấn, đóng quyển đẹp đẽ và lưu trữ cẩn thận trong tủ trưng bày khóa kín cùng các vật giá trị khác. Trong doanh nghiệp, mặc dù người lao động thể hiện niềm tin vào hoạt động đề xuất, nhưng không chắc chắn họ có thật sự đưa ra đề xuất hay không. Ngược lại, sự tôn trọng hệ thống điển hình của người lao động chỉ có ở những doanh nghiệp đã nhận thức rõ mục tiêu của hệ thống đề xuất.

Cũng có doanh nghiệp thực hiện theo chiều ngược lại. Quy định đề xuất của họ chỉ có vài quy tắc được viết đơn giản trên một tờ giấy. Nhưng thực tế, doanh nghiệp kiểu này đã đưa ra được những đổi mới xuất sắc. Đề xuất được đưa ra liên tục, ngay cả khi nhà quản lý phàn nàn về sự thay đổi thường xuyên các quy định và hệ thống thanh toán tiền thưởng.

Mâu thuẫn này cho thấy mối tương quan giữa cơ chế và chiến lược. Cơ chế rất đơn giản; trên thực tế, nó có thể chỉ là dự án phác thảo. Khi áp dụng vào thực tế, chi tiết sẽ được thiết lập và hiệu chỉnh. Đôi lúc, nhà quản lý có thể thay đổi cả những chi tiết cuối cùng.

Ngược lại, áp đặt các quy định và tiêu chuẩn đánh giá cứng nhắc, như thể đang nỗ lực xây dựng luật lệ, có thể không hiệu quả. Một thay đổi nhỏ nhất cũng sẽ phá hủy hiện trạng, vì nó đại diện cho một trào lưu sáng tạo, tạo lập những phương pháp và ý kiến chưa từng có. Chúng không có tiền lệ. Dù tiêu chuẩn và quy định chi tiết đã có, nhưng ý tưởng sáng tạo mới vẫn luôn xuất hiện.

Phát triển đòi hỏi phải có những điều kiện phù hợp với từng giai đoạn

Thiết lập mối tương tác giữa cơ chế và chiến lược rất quan trọng. Thất bại vì cơ chế không phù hợp với chiến lược sẽ để lại những hậu quả nghiêm trọng.

Ví dụ, mục tiêu của giai đoạn 1 là đảm bảo người lao động tham gia đầy đủ vào hoạt động đề xuất và trở thành kỹ năng của họ. Hẳn

người lao động sẽ không hứng thú khi phải điền vào những biểu mẫu đề xuất cứng nhắc. Sử dụng những mẫu ghi nhớ đơn giản và dễ viết sẽ phù hợp hơn nhiều.

Khi chiến lược chuyển sang giai đoạn 2, cơ chế cũng phải thay đổi theo. Thay vì để những dòng trắng khuyến khích người lao động viết ý tưởng, doanh nghiệp nên sử dụng những mẫu đề xuất theo dạng cột để người lao động có thể trình bày hiện trạng, nêu nguyên nhân và đưa ra đề xuất giải quyết. Loại biểu mẫu này sẽ củng cố lối suy nghĩ phân tích, kết nối các phương pháp và các bước tiến hành đề xuất sáng tạo.

Tương tự, với cơ chế khác như: quy tắc, tiêu chuẩn đánh giá và hệ thống khen thưởng. Tất cả phải thay đổi theo sự thay đổi của chiến lược.

Giống như một cơ thể sống, hoạt động đề xuất thường xuyên thay đổi và phát triển. Vì vậy, cơ chế và chiến lược cũng phải được điều chỉnh và sửa đổi liên tục. Thật phi logic nếu bắt đứa trẻ đang ở "tuổi ăn tuổi lớn" mặc quần áo của năm trước.

BA NHÂN TỐ THIẾT YẾU ĐẢM BẢO SỰ THÀNH CÔNG CỦA HOẠT ĐỘNG TỪ-DƯỚI-LÊN

Hoạt động từ-dưới-lên, giống như Kaizen Teian, phải được quản lý liên tục. Để đạt được kết quả tích cực, nó phải hội tụ ba đặc điểm sau:

- Là một lực hấp dẫn
- Tạo ra động lực và quyết tâm
- Mang tính giáo dục và là phương tiện phát triển các kỹ năng

Bạn cần phải phát triển ba nhân tố quan trọng trên, trong những giai đoạn thích hợp, và giữ mối tương quan cân bằng giữa các chức năng.

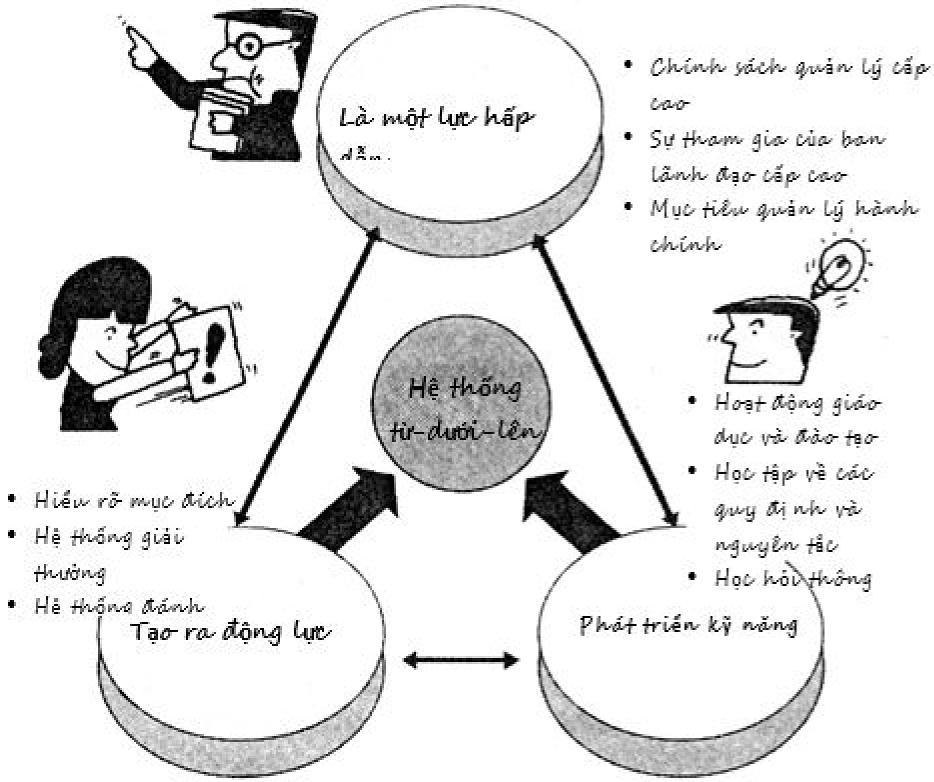
Bước 1: Tạo ra lực hấp dẫn

Trong doanh nghiệp, lực hấp dẫn lớn nhất chính là thái độ của ban lãnh đạo cấp cao nhất. Hoạt động của doanh nghiệp không thể tồn tại nếu không có hướng dẫn và hỗ trợ từ ban lãnh đạo cao nhất.

Nhìn bề ngoài, hoạt động từ-dưới-lên có thể được hiểu là một hoạt động độc lập. Đó là sai lầm lớn. Định luật quán tính áp dụng vào thế giới thực tại; muốn phá bỏ lực này đòi hỏi phải có một lực khác.

Một nhân tố hấp dẫn nữa chính là cấu trúc hành chính. Nhiều hoạt động từ-dưới-lên đã thất bại vì hiểu lầm hoặc không chú tâm vào cấu trúc hành chính. Do đó, hoạt động không có cơ hội phát triển đúng hướng. Rốt cuộc, người quản lý phụ trách các bộ phận khác nhau nhưng có trách nhiệm với các hoạt động cải tiến quản lý trong phạm vi toàn doanh nghiệp.

Từ độc lập có thể bị hiểu lầm là không cần tổ chức hành chính, do đó, sẽ không mang lại thành công cho hoạt động. Vì một trong những khía cạnh chủ yếu của Kaizen Teian là khả năng thu hút mọi người trong doanh nghiệp. Muốn vậy, nó cần có sự hỗ trợ của một cơ cấu tổ chức hoạt động hiệu quả.



Hình 2.7: Ba nhân tô´ quan trọng của hoạt động từ-dưới-lên

Thúc đẩy hoạt động từ-dưới-lên, giô´ng như hệ thô´ng đê` xuâ´t cải tiê´n, là nhiệm vụ quan trọng của mọi nhà quản lý, bă´t đâ`u từ người lãnh đạo cao nhâ´t (CEO). Tùy thuộc điê`u kiện, doanh nghiệp câ`n phát triển mục tiêu quản lý, thúc đẩy phong trào thi đua giữa các phòng ban, tìm cách tăng “lực hâ´p dẫn” và phát triển chiê´n lược của hệ thô´ng.

Bước 2: Tạo ra động lực và quyê´t tâm

Tạo ra một lực hâ´p dẫn từ-trên-xuô´ng là cách thức nhanh và hữu hiệu nhâ´t để khuyê´n khích hoạt động cải tiê´n. Nhưng hoạt động Kaizen thật sự đòi hỏi nhiê`u hơn thê´. Sai lâ`m phải trả giá đă´t, vì mỗi sai lâ`m sẽ làm suy giảm tính tự giác của người lao động. Nê´u nhà quản lý áp đặt người lao động bă`ng cách đưa ra định mức và các công cụ đòn bẩy khác, họ chỉ thu được kê´t quả không mong muô´n.

Ngay cả khi lực hấp dẫn có tác dụng trong giai đoạn đầu trước khi hoạt động đề xuất cải tiến tăng tốc, thì doanh nghiệp vẫn cần phải giáo dục người lao động nhận thức được lý do và mục tiêu tham gia đề xuất. Nếu không, người lao động không thể duy trì động lực và niềm yêu thích công việc. Trên hết, người lao động phải hiểu rõ sự tham gia của họ sẽ đóng góp gì cho doanh nghiệp. Nếu chỉ để tạo ra hệ thống có lợi cho ban lãnh đạo doanh nghiệp thì người lao động sẽ không thật sự coi trọng nó.

Phát triển một hoạt động từ-dưới-lên đích thực phụ thuộc vào hai yếu tố – nó mang lại lợi gì cho ban lãnh đạo, và cho người lao động. Chung quy lại: chính sách của doanh nghiệp phải phản ánh mục tiêu thật sự của ban lãnh đạo.

Bước 3: Đào tạo người lao động và phát triển kỹ năng

Hoàn thành giai đoạn 1 – doanh nghiệp đã tạo ra lực hấp dẫn, và bước sang giai đoạn 2 – doanh nghiệp có những người lao động tích cực tham gia đề xuất. Nhưng từ đó không có nghĩa là hoạt động sẽ được thực hiện trôi chảy mà không gặp vướng mắc nào. Lúc này, doanh nghiệp cần thực hiện giai đoạn 3: nâng cao kỹ năng của người lao động.

Rõ ràng, hoạt động chỉ dựa trên sự tự nguyện tham gia của người lao động có hạn chế nhất định. Lấy sự tham gia làm tiêu chí duy nhất sẽ dẫn đến việc đánh giá cao những phương pháp tạm thời và thiển cận – vốn không phải cải tiến theo đúng nghĩa của từ này. Để đạt được kết quả khả quan và chắc chắn, người lao động cần phải nắm vững và phát triển kỹ năng cải tiến, kỹ năng nghề nghiệp, phương pháp suy nghĩ và nhiều kỹ năng khác.

Doanh nghiệp cần phải chuyển sang một giai đoạn phát triển mới – giai đoạn từ bỏ những hoạt động đơn lẻ và bốc đồng để tiến tới cách tiếp cận khoa học và hệ thống hơn. Điều này không có nghĩa là chỉ đưa cho nhân viên những khái niệm cơ bản về công việc được giao mà không tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu. Điều quan

trọng là phải củng cố nhận thức của người lao động về lý do của những việc họ đang làm – những việc họ đương nhiên muốn làm.

Hình minh họa hệ thống Kaizen Teian

Hình 2.8 mô tả cách thức hoạt động của hệ thống Kaizen Teian. Nghiên cứu mô hình, chúng ta sẽ hiểu được vai trò quản lý trong hệ thống, cũng như định hướng và mục tiêu của hoạt động đề xuất cải tiến.

Hệ thống Kaizen Teian và hệ thống hòm thư góp ý của phương Tây hoàn toàn khác nhau. Hệ thống Kaizen Teian giống như một phương tiện để định hướng sáng tạo thấm nhuần trong tổ chức và khơi dậy khả năng tiềm ẩn vô tận của mọi người lao động.

Hệ thống có được sử dụng đầy đủ hay không phụ thuộc vào vị thế của nó trong bộ máy quản lý. Cải tiến Kaizen Teian cũng quan trọng như đổi mới và cải cách cơ bản. Nếu không song hành với Kaizen, đổi mới sẽ không được thực hiện đầy đủ và đạt hiệu quả hạn chế. Nhưng cải tiến liên tục, vẫn hiệu quả dù có hay không song hành với đổi mới cơ bản. Vì vậy, đổi mới và Kaizen là hai bánh của một chiếc xe cút kít giúp đạt được những mục đích của hệ thống quản lý cũng như của toàn thể doanh nghiệp.

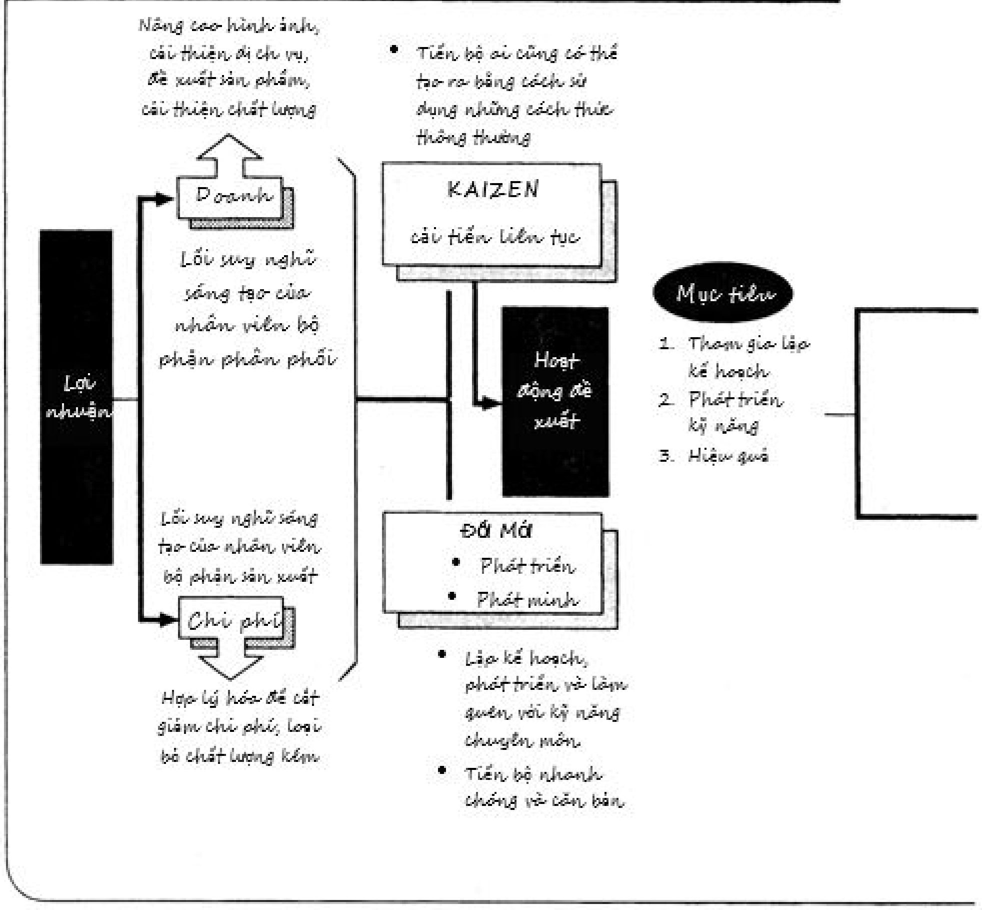
CÂU HỎI THẢO LUẬN

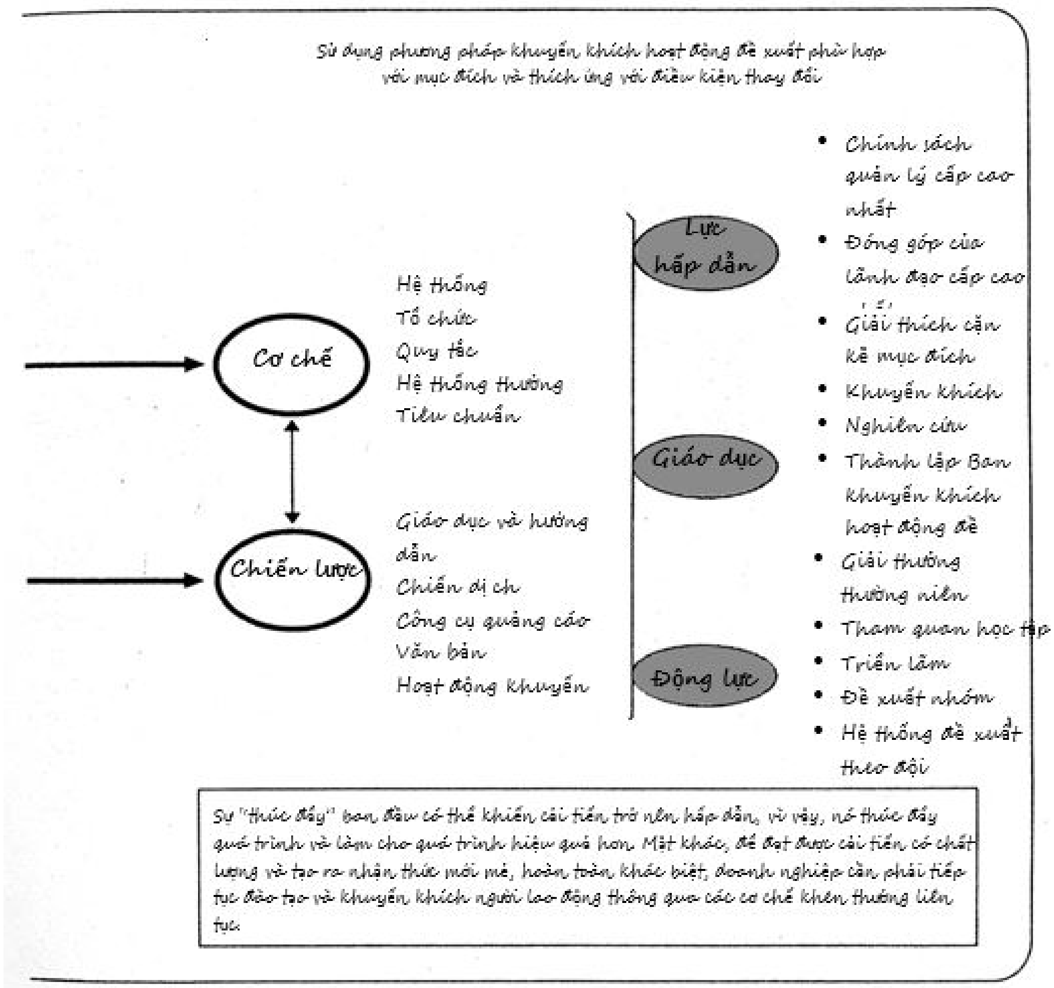
Teian là gì?

Nêu ba sự khác biệt giữa hệ thống Kaizen Teian và hệ thống hòm thư góp ý phương Tây?

Ba mục tiêu của hoạt động Kaizen là gì?

Vai trò của Kaizen Teian trong hệ thống quản lý toàn doanh





Sử dụng phương pháp khuyến khích hoạt động đề xuất phù hợp với mục đích và thích ứng với điều kiện thay đổi
Cơ chế
Chiến lược
Hệ thống
Tổ chức
Quy tắc
Hệ thống thưởng
Tiêu chuẩn
Giáo dục và hướng dẫn
Chiến dịch
Công cụ quảng cáo
Văn bản
Hoạt động khuyến
Lực hấp dẫn
Giáo dục
Động lực
Chính sách quản lý cấp cao nhất
Đóng góp của lãnh đạo cấp cao
Giải thích cặn kẽ mục đích
Khuyến khích
Nghiên cứu
Thành lập Ban khuyến khích hoạt động đề
Giải thưởng thường niên
Tham quan học tập
Triển lãm
Đề xuất nhóm
Hệ thống đề xuất theo đội
Sự "thúc đẩy" ban đầu có thể khiến cải tiến trở nên hấp dẫn, vì vậy, nó thúc đẩy quá trình và làm cho quá trình hiệu quả hơn. Mặt khác, để đạt được cải tiến có chất lượng và tạo ra nhận thức mới mẻ, hoàn toàn khác biệt, doanh nghiệp cần phải tiếp tục đào tạo và khuyến khích người lao động thông qua các cơ chế khen thưởng liên tục.

Hình 2.8

Phần II
HÒM THƯ GÓP Ý DI ĐỘNG

Hòm thư góp ý truyền thống – treo trên tường để mọi người đóng góp ý kiến bằng văn bản – đã lỗi thời. Ngày nay, doanh nghiệp cần đến những “hòm thư góp ý di động” – là những người quản lý và giám sát – để thu thập ý kiến sáng tạo của tất cả mọi người trong doanh nghiệp. Phần này sẽ xem xét khái niệm gắn liền với triết lý này.

3
Xây dựng hệ thống “hòm thư góp ý di động”

HÒM THƯ GÓP Ý ĐÃ LỖI THỜI

Khái niệm *hòm thư góp ý* gợi lên hình ảnh một nhà quản lý ngô`i câu ý kiê´n, lâ´y phâ`n thưởng làm mô`i câu.



Hình 3.1

Hình ảnh trên là tàn dư của một thời đã qua. Ngày nay, không còn doanh nghiệp nào sử dụng hệ thô´ng này để thu thập ý kiê´n của nhân viên. Họ đã thay bă`ng hệ thô´ng khuyê´n khích đê` xuâ´t cải tiê´n nhỏ mà người lao động có thể tự thực hiện.

Hòm thư góp ý không còn xuâ´t hiện trong những công sở hăng hái thực hiện hệ thô´ng đê` xuâ´t cải tiê´n liên tục. Hơn nữa, với doanh nghiệp sử dụng hòm thư góp ý truyê`n thô´ng, những chiê´c hộp này không có giá trị gì hơn một vật treo tường và không hê` phát huy tác dụng trong hoạt động đê` xuâ´t.

Rõ ràng, sự khác biệt giữa hai hệ thống không nằm ở sự hiện diện hay vắng mặt của hòm thư góp ý tại nơi làm việc, mà nằm trong thái độ của người lao động và cấp quản lý đối với hoạt động đề xuất cải tiến. Doanh nghiệp thực hiện hoạt động đề xuất cấp tốc vẫn có thể đặt hòm thư tượng trưng cho hoạt động, nhưng sự hiện diện của chúng không phải là nhân tố tác động đến thành công của hoạt động.

Hệ thống hòm thư góp ý truyền thống khác với hệ thống đề xuất cải tiến liên tục cả về mục đích và ý nghĩa. Giữa hai hệ thống có sự khác biệt ở khía cạnh quản lý, phương pháp khuyến khích, tiêu chuẩn đánh giá và nhiều thứ khác.

Hệ thống đề xuất cải tiến liên tục tạo ra một trào lưu tư tưởng mới trong cấp quản lý và giám sát. Nó đòi hỏi thái độ mới, thể hiện thông qua những băn khoăn như: "Làm thế nào để khuyến khích mọi người đưa ra nhiều đề xuất hơn?" hoặc "Tôi có thể làm gì để tạo ra hoạt động đề xuất năng động hơn?" Hệ thống có tính quy ước – khuyến khích mọi người có ý tưởng thông minh hơn – không phải là cách tốt nhất để khơi dậy lòng trung thành của người lao động với doanh nghiệp. Chẳng bao lâu sau, hòm thư góp ý sẽ bị phủ lớp bụi dày và cuối cùng, công việc kinh doanh có thể thất bại và phá sản.

Khi điều này xảy ra, mọi người có thể phàn nàn: "Hệ thống kiểu này vẫn hoạt động tốt trong công ty Toyota hay Matsushita, nhưng tại sao công ty *chúng ta* lại thất bại" hay "Hệ thống này chỉ áp dụng được cho công ty sản xuất, chứ không phải cho công việc kinh doanh của *chúng ta*", v.v... Những lời phát biểu này liệu có căn cứ gì không?

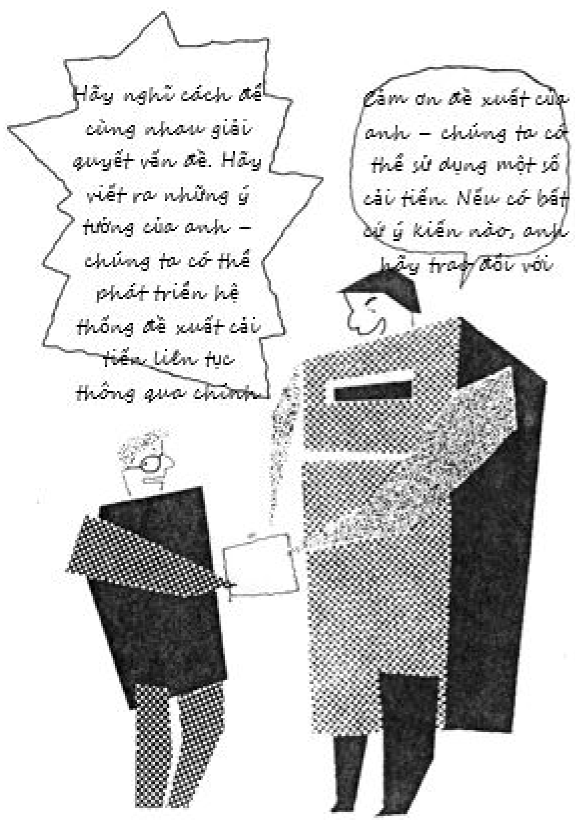
THỜI ĐẠI CỦA "HÒM THƯ GÓP Ý DI ĐỘNG"

Bản chất của hệ thống đề xuất cải tiến liên tục là gì? Đó là hệ thống năng động của những "hòm thư góp ý di động" – một hệ thống mới trong đó bao gồm người giám sát trực tiếp, nhân viên phát triển hệ thống đề xuất và những người khác đến gặp từng

người lao động. Họ làm việc với cấp dưới và đồng nghiệp, lắng nghe yêu cầu và tiếp thu ý tưởng, đề xuất cải tiến của mọi người.

Hòm thư góp ý truyền thống thường mang những thông điệp sau:

1. Người lao động có thể đưa ra đề xuất
2. Người lao động đưa ra đề xuất thì rất tốt
3. Nhưng nếu người lao động không đưa ra đề xuất cũng không sao



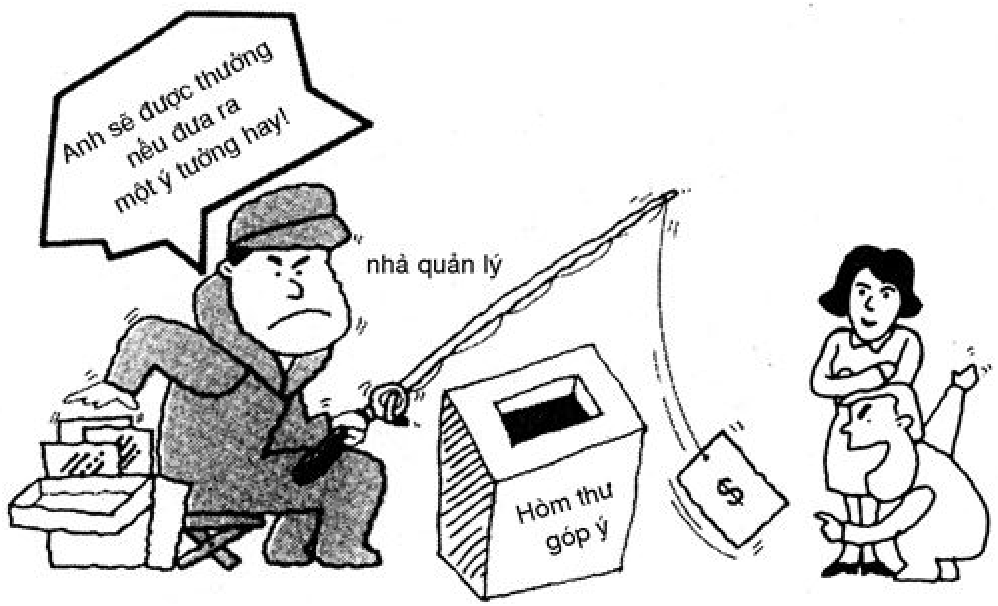
Hình 3.2: Hòm thư góp ý di động

Nói cách khác, với hệ thống hòm thư góp ý, mọi người có đưa ra đề xuất hay không cũng không sao. Doanh nghiệp cũng không có chế độ thưởng hay khuyến khích người lao động.

Khi nhà quản lý nói: “Nếu anh có ý tưởng hay, hãy đưa ra”, thì họ hàm ý: trừ phi có một ý tưởng hay, nếu không anh không cần phải

đưa ra bâ´t kỳ ý tưởng nào. Vâ´n đê` là hòm thư góp ý chỉ “nuô´t vào bụng” những đê` xuâ´t hay mà thôi.

Trong hệ thô´ng đó, mọi người không thể đóng góp những ý kiê´n mang tính xây dựng và hữu ích. Đó thực sự là một hệ thô´ng trì trệ.



Hình 3.3: Hòm thư góp ý thụ động

Liệu trong thời đại ngày nay, một hệ thô´ng thụ động như vậy có phát huy tác dụng thu thập ý kiê´n và đê` xuâ´t đổi mới không? Cách làm này liệu có củng cô´ và làm tăng tính cạnh tranh của doanh nghiệp hay không? Câu trả lời là không.

Đây là điểm khác biệt so với hệ thô´ng hòm thư góp ý di động. Đôi khi, để thu thập được ý kiê´n cũng câ`n sự năng nổ. Thậm chí, một sô´ nhà quản lý còn phải ghi chép lại ý kiê´n của nhân viên.

Nê´u nhà quản lý và giám sát không sử dụng cách tiê´p cận như vậy, người lao động sẽ không đưa ra được đê` xuâ´t cải tiê´n thật sự giá trị. Ngược lại, với cách tiê´p cận mới, doanh nghiệp có thể thu được ý kiê´n đê` xuâ´t của người lao động ở mọi bộ phận, giúp giải quyê´t vướng mă´c và cải thiện phương pháp làm việc.

Ngày nay, doanh nghiệp câ`n quan tâm tới việc người lao động có góp ý hay không để giải quyê´t các vâ´n đê`. Vì vậy, nhà quản lý phải

đi tiên phong trong việc thu hút ý kiến người lao động để chắt lọc ra những đề xuất có giá trị, xứng đáng được trao thưởng.

Không còn lựa chọn nào khác.

TRIỂN KHAI VÀ PHÁT TRIỂN HỆ THỐNG PHÙ HỢP

Mỗi doanh nghiệp có quan niệm khác nhau rất lớn về tầm quan trọng của hệ thống đề xuất. Có doanh nghiệp đề ra mức thưởng tối thiểu là 5.000 yên (gần 35 đô-la) cho một đề xuất, trong khi có doanh nghiệp chỉ thưởng 50 yên (chưa đến 1 đô-la). Một số doanh nghiệp đòi hỏi những ý tưởng lớn góp phần nâng cao đáng kể kết quả kinh doanh, một số chỉ yêu cầu những ý tưởng cải tiến nhỏ.

Những doanh nghiệp treo hòm thư góp ý "làm cảnh", được khóa chặt, thường ít nhận được ý kiến có giá trị. Trong doanh nghiệp này, hệ thống ý kiến trở thành gánh nặng; đổi mới không được thực hiện vì bộ phận quản lý và đánh giá còn quá bận rộn với việc xem xét và xử lý ý kiến.

Một số doanh nghiệp thành lập ban đánh giá với thành viên là những người giữ vị trí chủ chốt trong doanh nghiệp. Người quản lý sẽ quyết định sử dụng đề xuất nào và mức tiền thưởng bao nhiêu.

Mặc dù hệ thống đề xuất ý tưởng có khác nhau về thủ tục đề xuất, cách thức chấp nhận, phương pháp đánh giá, mức thưởng, v.v..., nhưng điểm khác biệt chính nằm ở *yêu cầu* đối với đề xuất và *mục đích* của đề xuất.

Hệ thống đề xuất ý tưởng có thể được phân loại theo loại hình ý tưởng mà công ty cần tìm kiếm như:

- Đề xuất cải tiến công việc văn phòng
- Những "ý tưởng" đơn giản

- Kiến nghị trực tiếp lên cấp lãnh đạo cao hơn
- Cuộc thi đưa ra ý kiến (không có tiêu chí đặc biệt)
- Đề xuất phát triển sản phẩm mới
- Đề xuất phát triển lĩnh vực kinh doanh mới

Mỗi doanh nghiệp có phương pháp phát triển hoạt động đề xuất riêng. Một số doanh nghiệp nói rằng: “Chỉ cần nêu đề xuất với chúng tôi – bất kể là đề xuất gì”. Khi nhận được đề xuất, họ sẽ xem xét và đánh giá, sau đó áp dụng vào thực tế. Một số doanh nghiệp khác sử dụng hệ thống không có sự đánh giá kỹ càng nên dễ nhầm lẫn và khiến người lao động mất lòng tin vào lãnh đạo.

Bất kể mục đích của hệ thống là gì, thành công chỉ phụ thuộc vào việc liệu phương tiện để đạt được mục đích có phù hợp với mục đích hay không. Một số doanh nghiệp sử dụng một “hệ thống” nhưng không đem lại kết quả là do mục đích của hệ thống đề xuất không phù hợp với hệ thống đó. Trường hợp xấu nhất là ngay từ đầu, ban lãnh đạo và người lao động không chắc chắn về lý do triển khai một hệ thống và về mục tiêu của hệ thống.

Một số doanh nghiệp chỉ rập khuôn đơn giản hệ thống của doanh nghiệp khác. Sự rập khuôn này sẽ gặp phải một số khó khăn nhất định. Khi điều đó xảy ra, sự giả mạo sẽ lộ rõ, chỉ còn lại hình thức mà thôi.

Một số doanh nghiệp kiên trì phát triển hệ thống đề xuất trong đó mọi người đều nhận thức rõ mục đích của nó. Họ liên tục cải tiến hệ thống và phát triển phương pháp phù hợp với mục đích này. Họ không sử dụng hòm thư góp ý treo tường mà thay vào đó là hòm thư góp ý di động.

Cải tiến công việc văn phòng ngay tại văn phòng

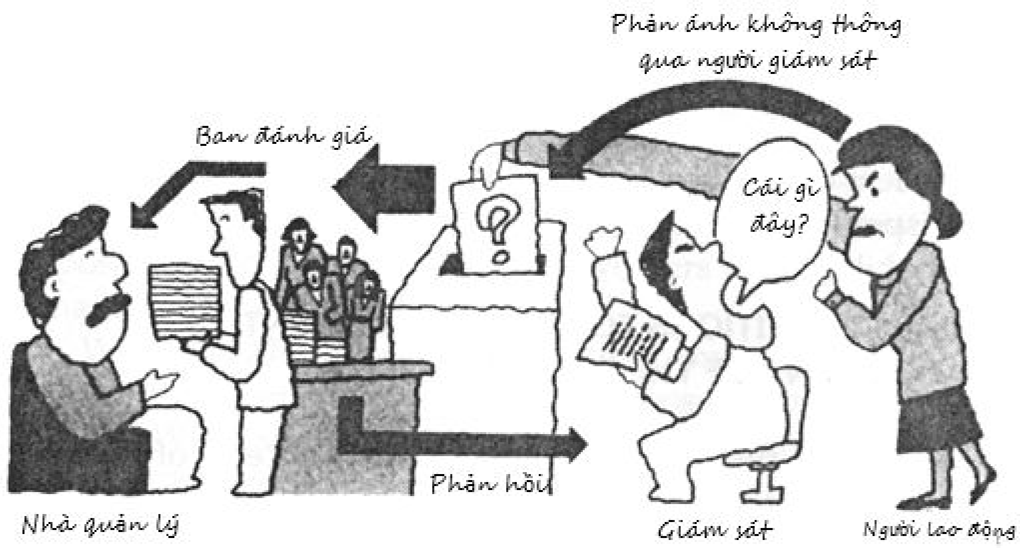
Hầu hết các doanh nghiệp – những tổ chức muốn cải tiến công việc hành chính, cách tổ chức văn phòng và công việc – đã

chuyển sang áp dụng hệ thống sử dụng người lãnh đạo như những "hòm thư góp ý di động". Lý do chuyển đổi là họ cần giải quyết những vấn đề phát sinh trong mọi công việc và mọi nơi trong công sở. Những vấn đề này có thể được giải quyết nếu người giám sát và người lao động cùng đóng góp ý kiến để tìm hướng giải quyết khả thi.

KIẾN NGHỊ TRỰC TIẾP LÊN LÃNH ĐẠO CẤP CAO: MỘT TÀN DƯ CỦA CHẾ ĐỘ PHONG KIẾN

Một trong những khái niệm "ăn sâu bám rễ" vững chắc nhất trong hệ thống đề xuất Nhật Bản là việc kiến nghị trực tiếp lên lãnh đạo cao nhất, không thông qua cấp trung gian.

Loại hình hệ thống kiến nghị trực tiếp này (tiếng Nhật là *meyasubako*) do Yoshimune Tokugawa – vị tướng quân thứ tám của triều đại Tokugawa – đưa ra năm 1721. Mục đích nhằm lấy ý kiến của dân chúng – tầng lớp luôn có lý do chính đáng khi than phiền về cách hành xử của giới chức địa phương. Khẩu hiệu đưa ra là: "Chia sẻ ý kiến của bạn với chúng tôi. Nếu chúng hữu ích, chúng tôi sẽ trao thưởng để ghi nhận đóng góp của bạn". Trong thời đại khi dân thường hay bị phạt nếu vượt ra khỏi khuôn khổ xã hội, đây quả là ý tưởng gây chấn động. Tuy nhiên, trên thực tế, các ý kiến chỉ được hiện thực hóa nếu phù hợp với quyền lợi ích kỷ của chính quyền phong kiến. Chỉ khi giới cầm quyền thấy hợp với họ thì ý kiến mới được đánh giá cao.



Hình 3.4: Hệ thô´ng kiê´n nghị trực tiê´p

Tuy nhiên, trong một sô´ doanh nghiệp hiện đại, khái niệm kiê´n nghị trực tiê´p lên câ´p lãnh đạo cao nhâ´t vẫn "ăn sâu bám rễ". Giô´ng như chiê´c hộp *meyasubako* tô`n tại nhă`m giúp tướng quân biê´t việc dân nghèo bị giới quan lại phong kiê´n áp bức, ngày nay, hòm thư góp ý vẫn được coi là một công cụ chô´ng lại giới quản lý câ´p trung gian, nhâ´t là những người không đáng tin cậy. Nhờ vậy, lãnh đạo câ´p cao có thể nhận được ý kiê´n của mọi người (nhân viên câ´p dưới).

Đó chỉ là một cách để các ý tưởng, báo cáo và đôi khi là các yêu câ`u, kiê´n nghị của người lao động có thể đê´n với câ´p lãnh đạo cao nhâ´t. Nhưng liệu hệ thô´ng đó có hiệu quả không? Nê´u cơ câ´u tổ chức trở nên bâ´t hợp lý, thì hệ thô´ng cũng có chút giá trị trong việc giúp giải phóng sự ức chê´. Hay trường hợp doanh nghiệp thay đổi ban lãnh đạo, hệ thô´ng có thể giúp người lao động đệ trình ý kiê´n lên lãnh đạo mới. Tuy nhiên, không câ`n tiê´p tục duy trì và sử dụng hệ thô´ng này. Hệ thô´ng kiê´n nghị trực tiê´p không phát huy hữu hiệu các chức năng của tổ chức. Hệ thô´ng mà trong đó người lao động phải trực tiê´p yêu câ`u giúp đỡ từ lãnh đạo câ´p cao không phải là tô´i ưu. Bâ´t kể áp dụng hệ thô´ng đê` xuâ´t nào, trong doanh nghiệp luôn tô`n tại các vâ´n đê` cơ bản; và không thể giải quyê´t chúng thông qua hệ thô´ng kiê´n nghị trực tiê´p.

Trên thực tế, nếu bộ phận quản lý sử dụng hệ thống này thì kết quả sẽ ra sao? Ban lãnh đạo cấp cao sẽ nhận được hàng trăm, thậm chí hàng nghìn kiến nghị, yêu cầu và ý kiến từ người lao động. Do đó, họ sẽ chỉ sử dụng những ý tưởng "phù hợp" với mục tiêu của mình. Hệ thống vốn được tạo nên để tránh sự tư lợi của cấp quản lý trung gian, nhưng cuối cùng, nó vẫn là hệ thống của chế độ phong kiến. Nếu lãnh đạo cấp cao nhất nghe được những ý kiến của người lao động nhưng chỉ sử dụng ý kiến có lợi cho mình, thì đó chỉ là trò "mị dân" mà thôi. Cuối cùng, hệ thống này phản tác dụng. Nó chỉ làm xói mòn chứ không phải vun đắp cho cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.

Một tổ chức sẽ vững mạnh hơn nếu mọi người được chủ động xác định và giải quyết vấn đề của riêng mình. Hệ thống đề xuất, trong đó, việc đánh giá đề xuất không bắt nguồn từ người đề xuất, sẽ không tạo ra một cơ cấu tổ chức năng động.

Chế độ phong kiến đã qua đi từ lâu. Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp hiện đại không chứa đựng các thành tố của hệ thống chuyên chế cũ.

CUỘC THI GÓP Ý CHO TOÀN CÔNG TY

Nguyên tắc tương tự khiến các hòm thư góp ý trở nên hiệu quả nằm đằng sau các cuộc thi ý tưởng. Doanh nghiệp tổ chức các cuộc thi tìm ra ý kiến hay nhất cho việc đặt tên sản phẩm mới hay thu thập ý kiến về dây chuyền sản xuất mới, v.v... Cuộc thi có thể được sửa soạn công phu, quảng cáo trong toàn doanh nghiệp để thu được tối đa ý kiến của càng nhiều người lao động càng tốt.

Ngày nay, doanh nghiệp thường tổ chức các cuộc thi để những người "không chuyên" đóng góp ý kiến, và đôi khi, cách này giúp có được nhiều ý tưởng đáng chú ý. Cuộc thi giúp giảm áp lực công việc, cho phép người lao động đưa ra ý kiến sáng tạo của mình, xây dựng sự gắn kết với doanh nghiệp và tạo ra nhiều niềm vui. Nhưng nếu chỉ trông chờ những cuộc thi như vậy ảnh hưởng tốt đến tương

lai doanh nghiệp hoặc giải quyết các vấn đề cấp bách thì lại là dấu hiệu đáng báo động đối với doanh nghiệp.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

Thuật ngữ “hòm thư góp ý di động” là gì?

Hòm thư góp ý di động khác với hệ thống hòm thư góp ý cố định như thế nào?

4
Từ góp ý vì-doanh-nghiệp tới đề xuất vì-công-việc

KHÓ KHĂN KHI ĐƯA ĐỀ XUẤT CHO NGƯỜI KHÁC SỬ DỤNG

Quan niệm cho rằng, đề xuất cải tiến phải liên quan tới doanh nghiệp nói chung hoặc phải liên quan đến các bộ phận khác của doanh nghiệp là một trở ngại cho sự phát triển hoạt động đề xuất. Thậm chí, vài doanh nghiệp còn quy định rõ: ý kiến liên quan đến công việc của bản thân người lao động không được coi là đề xuất. Điều này dường như không khuyến khích người lao động cố gắng cải thiện công việc của mình.

Thực tế, rất nhiều doanh nghiệp đi theo hướng này, nhưng đó là cách tiếp cận sai lầm nếu mục tiêu của doanh nghiệp là xây dựng hoạt động đề xuất chủ động. Trong 99% doanh nghiệp như vậy, hoạt động đề xuất sẽ lụi tàn do áp dụng cách tiếp cận "ý tưởng vì-doanh-nghiệp", và đạt kết quả kém. Trừ phi doanh nghiệp phá bỏ cản trở này, nếu không hệ thống đề xuất sẽ không thể hoạt động suôn sẻ, cho dù ban lãnh đạo có áp dụng những hình thức khuyến khích như tổ chức cuộc thi quy mô lớn, diễn giả truyền cảm, v.v...

Các doanh nghiệp áp dụng hệ thống như vậy đã thay đổi chính sách nhằm khuyến khích đề xuất cải tiến chính công việc của người đề xuất. Với cách thức mới này, quan niệm sai lầm cũ bị phá bỏ. Ngày nay, doanh nghiệp kiểu này đại diện cho xu hướng tiên phong trong hoạt động đề xuất cải tiến. Hoạt động của họ tập trung vào những cải tiến mà người đề xuất có thể thực hiện. Đây chính là hệ thống Kaizen Teian (cải tiến liên tục thông qua đề xuất có thể thực hiện).

Hệ thô´ng đê` xuâ´t cải tiê´n có thể thực hiện này có những đặc điểm sau:

1. Đê` xuâ´t phải liên quan tới công việc và nơi làm việc của chính người đê` xuâ´t.
2. Với mục đích cải tiê´n công việc chứ không chỉ đưa ra ý kiê´n trừu tượng, đê` xuâ´t phải là những đổi mới có thể thực hiện được.
3. Cải tiê´n phải hiệu quả, nhưng – nhưng quan trọng hơn – phải truyê`n nhiệt huyê´t và phát triển khả năng sáng tạo của người lao động.

Tính logic của hệ thô´ng đê` xuâ´t cải tiê´n có thể thực hiện được áp dụng tại nơi làm việc râ´t hiển nhiên. Nhưng sự thật “hiển nhiên” thường ít người biê´t đê´n. Trớ trêu thay, nhiê`u doanh nghiệp mong muô´n có ý tưởng mới nhưng bản thân lại không thể thay đổi quan niệm vê` ý tưởng sáng tạo.



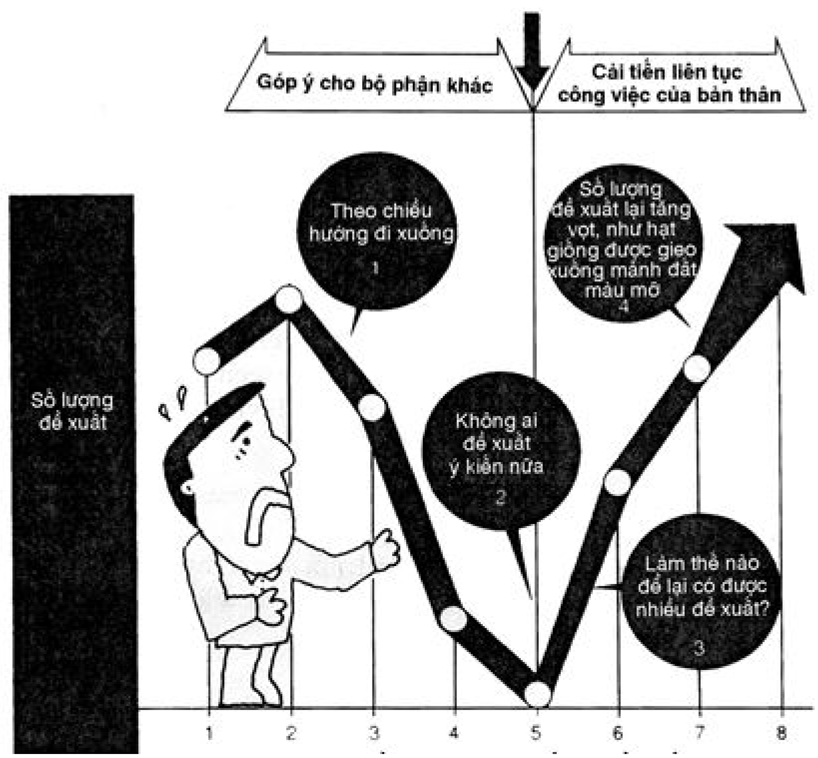
Một câu chuyện ngụ ngôn Nhật Bản kể về một chú khỉ ngốc nghếch thò tay vào chiếc bình cổ để lấy ra một vật lớn. Sau đó, chú không thể rút tay ra được. Những người quản lý và khuyến khích ý kiến vốn giữ nguyên quan niệm “ý kiến vì-doanh-nghiệp” □ hẳn cũng luôn trong tình trạng mắc kẹt tương tự.

Hình 4.1: Gặp khó khăn khi cố gắng thay đổi doanh nghiệp hoặc các bộ phận của doanh nghiệp

XU HƯỚNG CẢI TIẾN ĐÃ THỰC HIỆN

Ở nhiều công ty, hệ thống đề xuất trải qua quá trình điều chỉnh theo hình chữ V như hình minh họa 4.2. Khi hệ thống được áp dụng lần đầu tiên, có lẽ vì sự mới mẻ nên rất nhiều đề xuất đã được đưa ra. Nó hoạt động suôn sẻ khoảng ba năm, sau đó bắt đầu nảy sinh vấn đề. Càng ngày càng có ít đề xuất được đưa ra, cuối cùng, sau 5 năm thì không còn đề xuất nào nữa.

Đến thời điểm này, nhiều doanh nghiệp sẽ kết thúc hoạt động đề xuất hoặc tạm ngưng một thời gian. Tuy nhiên, một số doanh nghiệp sẽ khôi phục hoạt động sau một thời gian ngắn ngưng nghỉ. Sau đó, doanh nghiệp đưa ra nhiều nỗ lực lớn để đạt trên mức trung bình đề xuất cải tiến về số lượng và giá trị. Những doanh nghiệp này đã làm thế nào?



Hình 4.2: Điều chỉnh hệ thống đề xuất

Theo logic thông thường, có thể họ đã làm những điê`u sau:

- Tăng tiê`n thưởng cho đê` xuâ´t
- Nới lỏng yêu câ`u đệ trình đê` xuâ´t
- Tăng cường tổ chức các cuộc vận động và sự kiện khuyê´n khích, giáo dục và đào tạo Tâ´t cả những phỏng đoán trên đê`u sai. Thực tê´ hoàn toàn ngược lại. Doanh nghiệp đã tiê´n hành những thay đổi sau:
- Giảm tiê`n thưởng từ 500 yên xuô´ng còn 200 yên (tương đương từ 3,30 xuô´ng còn 1,30 đô-la, với tỷ lệ 1 đô-la bă`ng 150 yên).
- Thă´t chặt yêu câ`u đệ trình đê` xuâ´t bă`ng cách hạn chê´ nội dung mang tính đổi mới liên quan đê´n công việc của người đê` xuâ´t.

Chỉ bă`ng biện pháp cải thiện nửa vời hay chô´ng chê´ thì không thể đạt được thay đổi lớn như vậy. Những ai chứng kiê´n mọi việc tiê´n triển ra sao sau thời gian thành công sẽ hiểu được điê`u này rõ nhâ´t. Những mánh lới khôn khéo đơn thuâ`n không thể mang lại tiê´n triển tích cực, và do vậy, không thể dẫn tới tăng trưởng bê`n vững.

Trong doanh nghiệp, thay đổi nhă`m giúp hoạt động đê` xuâ´t phát triển trở lại sau thời kỳ suy thoái chính là việc chuyển đổi từ hệ thô´ng đê` xuâ´t trừu tượng vì-doanh-nghiệp sang hệ thô´ng cải tiê´n có thể thực hiện vì-công-việc. Ngay khi doanh nghiệp tiê´n hành điê`u chỉnh, hệ thô´ng đê` xuâ´t có thể lâ´y lại tô´c độ và sinh lực. Những doanh nghiệp thành công trong hoạt động đê` xuâ´t cải tiê´n liên tục đê`u trải qua thời kỳ quá độ tương tự.

Niê`m hứng thú không còn

Hãy tìm hiểu lý do tại sao các vâ´n đê` thường nảy sinh sau ba năm thực hiện hoạt động đê` xuâ´t vì-doanh-nghiệp. Trước hê´t, mọi người quen với ý nghĩ họ có thể đưa ra bâ´t cứ ý kiê´n nào – chỉ câ`n

liên quan tới doanh nghiệp nói chung – và các ý kiến với bộ phận khác đến tới tấp từ nhiều hướng. Hầu hết các ý kiến đều dưới dạng yêu cầu hoặc đòi hỏi.

Trong suốt năm đầu hoặc tiếp theo, những ý tưởng và yêu cầu, bằng cách này hay cách khác, đều được áp dụng. Mọi người thường nhớ rõ các đề xuất và hết lòng tán dương ý kiến được thực hiện. Tuy nhiên, theo thời gian, các ý kiến bắt đầu chất đống trên bàn của ban đánh giá và các quyết định bị trì hoãn. Nếu thắc mắc, mọi người sẽ nhận được câu trả lời kiểu "chúng tôi đang xem xét" hay "chúng tôi đang nghiên cứu". Đây là dấu hiệu cho thấy ban lãnh đạo không còn sát sao với hệ thống nữa. Ý kiến đưa lên sẽ ngày càng ít và chất lượng kém. Số lượng đề xuất giảm sút rõ rệt, cuối cùng, không ai còn quan tâm đưa ra ý kiến nữa.

GÓP Ý VỚI BỘ PHẬN KHÁC CHẲNG ĐI ĐẾN ĐÂU

Ý tưởng của hệ thống đưa ra ý kiến với bộ phận khác là để thu hút thông tin, ý tưởng và quan điểm của người lao động về mọi bộ phận trong doanh nghiệp. Đó là một quan niệm không hay: khi không phải chịu trách nhiệm về hậu quả thì bạn sẽ dễ dàng góp ý với bộ phận khác về những việc họ cần làm và cách thực hiện. Do đó mà số lượng đề xuất lớn.

Vấn đề là, đề xuất có thể không hữu dụng. Người không thuộc bộ phận đó sẽ không thể hiểu được đề xuất của họ ảnh hưởng thế nào đến những người trong cuộc đang thật sự đối mặt với vấn đề. Những người làm trong bộ phận đó chắc chắn đang thực hiện công việc của mình tốt nhất có thể và khó có thể chấp nhận những ý kiến và đòi hỏi vô lý. Họ không thể chấp nhận việc bị đối xử như "bị dạy khôn" bởi những người không hiểu về công việc của họ.

Khi có rất ít đề xuất được áp dụng, mọi người sẽ không còn hứng thú với hệ thống và không đưa ra đề xuất nữa. Sau đó, hệ thống sẽ chỉ tồn tại trên danh nghĩa mà thôi.



Hình 4.3: Đê` xuâ´t từ bộ phận khác

Tâ´t nhiên, vẫn có vài ý tưởng thật sự giá trị. Những người am hiểu có thể đưa ra ý kiê´n mà người trong cuộc chưa bao giờ để ý. Đê` xuâ´t này sẽ được hoan nghênh nhiệt liệt. Nhưng điê`u này râ´t ít khi xảy ra. Thông thường, đê` xuâ´t từ ngoài bộ phận không được hoan nghênh vì chúng cho thâ´y người quản lý bộ phận có vẻ yê´u kém, còn người đưa ra đê` xuâ´t lại râ´t giỏi giang. Sự căng thẳng này gây phản tác dụng và dẫn đê´n vâ´n đê` vê` câ´u trúc tổ chức. Cô´ gă´ng giải quyê´t điê`u này thông qua hệ thô´ng đê` xuâ´t là cách hoàn toàn sai lâ`m.

Điê`u gì xảy ra khi góp ý không được thực hiện

Khi doanh nghiệp xây dựng hệ thô´ng đê` xuâ´t, trong đó vâ´n đê` của bộ phận này để ngỏ cho các bộ phận khác cùng xem xét, thì đê` xuâ´t từ mọi hướng sẽ được đưa lên. Nhưng khi doanh nghiệp bị quá tải với hàng đô´ng ý kiê´n không thực hiện được, thậm chí là ý kiê´n đơn giản nhâ´t. Không chỉ sô´ lượng mà cả nội dung đê` xuâ´t cũng khiê´n quá trình thực hiện trở nên bâ´t khả thi. Một sô´ đê` xuâ´t tô´n râ´t nhiê`u tiê`n để thực hiện. Nê´u đó là đê` xuâ´t trọng

yếu thì thường kéo theo khả năng xảy ra rủi ro và quá trình thực hiện kéo dài. Chắc chắn quá trình thực hiện những đề xuất đó tiêu tốn nhiều thời gian và sức lực hơn hành động đưa ra đề xuất.

Điều này giải thích tại sao những người đang bận rộn với công việc luôn trì hoãn áp dụng những ý kiến do bộ phận khác đề xuất. Điều đó cũng là bình thường. Sẽ tốt hơn nếu người lao động tập trung vào công việc của mình và không phí thời gian cho việc đưa ra ý kiến không được đánh giá cao.

Hoàn toàn đúng khi doanh nghiệp thực hiện triết lý chung là đón nhận ý kiến của người lao động và trân trọng quan điểm của mọi người. Trên thực tế, hệ thống góp ý dựa trên quan điểm vô tư thường gặp nhiều khó khăn trong điều kiện khi thực sự có vấn đề.

CẢI TIẾN LIÊN TỤC TRONG CÔNG VIỆC VÀ TẠI CHÍNH NƠI LÀM VIỆC

Loại hình đề xuất hiệu quả nhất là loại hình bao gồm cải tiến liên tục trong chính công việc và nơi làm việc của bạn, đặc biệt là những cải tiến có thể tự thực hiện. Những đề xuất này đại diện cho hoạt động đề xuất đích thực.

Nguyên nhân là vì ý kiến chỉ có giá trị thực tế khi được áp dụng trong công việc. Những ý kiến không được hiện thực hóa đều trở nên vô nghĩa, bất kể chúng hay thế nào.

Đề xuất do người hiểu rõ vấn đề nhất đưa ra luôn có khả năng thực hiện rất cao, bởi người đó thường rất nhiệt tình thực hiện ý kiến của mình và theo dõi chúng hoạt động ra sao.

Để cho chính những người đưa ra đề xuất thực hiện đề xuất đó sẽ quyết định thành công của đề xuất. Các vấn đề thường xảy ra trong quá trình thực hiện. Do đó, đòi hỏi sự thận trọng và hợp tác thường xuyên với các thành viên khác. Nhiệm vụ khó khăn đó đòi hỏi sự tham gia của những người hiểu biết rộng, có kỹ năng và hứng thú

để đảm bảo thành công. Các doanh nghiệp ngày càng nhận thức được vấn đề người lao động chính là người thích hợp nhất để giải quyết các vấn đề tại nơi làm việc. Họ coi nhận thức này là nền tảng cho thành công của hệ thống đề xuất.

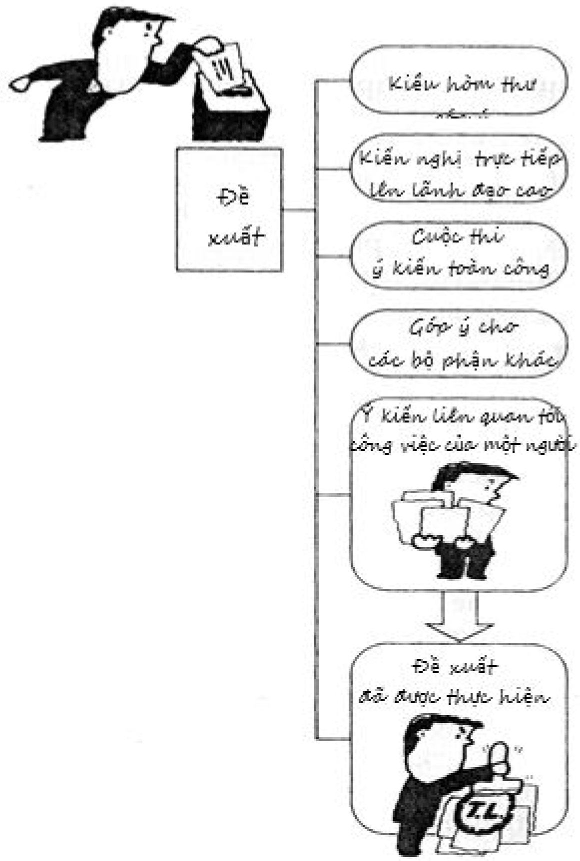
Đề xuất đúng duy nhất là đề xuất đã được thực hiện

Thậm chí, hoạt động đề xuất cải tiến còn tiến bộ vượt bậc ở các doanh nghiệp mà đề xuất đưa lên chính là những đề xuất đã được thực hiện. Các doanh nghiệp này thường in sẵn mẫu để người lao động ghi lại những cải tiến đã được thực hiện tại nơi làm việc.

Một số doanh nghiệp lại sử dụng chính sách chỉ chấp nhận những đề xuất đã được thực hiện. Nhiều doanh nghiệp lại cho rằng hệ thống thu thập thông tin về những đề xuất đã được thực hiện thì không được gọi là hệ thống "đề xuất", và nói công bằng thì họ hoàn toàn đúng. Nhiều doanh nghiệp thậm chí còn đổi tên hệ thống của họ thành "hệ thống báo cáo Kaizen" (biểu mẫu đề xuất được đặt tên là "báo cáo Kaizen"). Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp vẫn không quen sử dụng thuật ngữ góp ý, dù đã áp dụng hệ thống đề xuất có thể thực hiện mới. Còn các doanh nghiệp khác lại sử dụng thuật ngữ đề xuất cho bất kỳ ý kiến nào, bất kể đã áp dụng hay chưa.

Hoạt động đề xuất đích thực có sử dụng hệ thống báo cáo Kaizen

Hệ thống ý tưởng thông báo cho mọi người về những cải tiến đã được thực hiện thông qua hệ thống báo cáo Kaizen. Hệ thống này hướng dẫn người lao động các phương pháp thực hiện một loại công việc nhất định cũng như các kỹ thuật và đổi mới qua thông tin thu được trên những báo cáo và biểu mẫu luân chuyển. Đây là cách hay để thông báo cho mọi người biết tiến trình của hoạt động cải tiến. Nó giúp khuyến khích các cải tiến và là phương thức hữu hiệu thúc đẩy hoạt động đề xuất.



Hình 4.4

Để đảm bảo hệ thống đề xuất thật sự hiệu quả, doanh nghiệp nhất thiết phải giúp mọi người hiểu hiện trạng và khuyến khích tìm hiểu chứ không chỉ nói về "hoạt động cải tiến". Hệ thống báo cáo Kaizen[1] – thông báo cho mọi người về những cải tiến đã được thực hiện – rất dễ thực hiện và mang lại hiệu quả cao nhất. Doanh nghiệp áp dụng tốt hệ thống này sẽ có được nguồn sinh lực mới cho hoạt động của mình.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

Ưu điểm và nhược điểm của hệ thống giới hạn hoạt động đề xuất trong góp ý cho các bộ phận khác hoặc cho toàn công ty nói chung là gì?

Hệ thống đề xuất cải tiến có thể thực hiện có đặc điểm gì?

Hệ thống báo cáo Kaizen là gì?

5

Ý tưởng chỉ có giá trị khi được thực hiện

KHÍA CẠNH PHÁT TRIỂN KỸ NĂNG CỦA HOẠT ĐỘNG ĐỀ XUẤT

Thậm chí ngày nay, đối với nhiều người, thuật ngữ *hệ thống đề xuất* vẫn gợi lên hình ảnh của hệ thống góp ý truyền thống – những hòm thư góp ý thụ động, kiến nghị trực tiếp lên lãnh đạo cao nhất, các cuộc thi ý kiến toàn công ty hay góp ý cho các bộ phận khác. Điểm khác biệt cơ bản giữa cách tiếp cận truyền thống và hệ thống chính thống hiện đại – đề xuất để cải tiến công việc của bản thân người lao động hoặc đề xuất đã được thực hiện – nằm ở chỗ ai là người thực hiện cải tiến đó.

Đôi khi, hành động "thực hiện" song hành với khó khăn và trở ngại. Tồn tại một khoảng cách lớn giữa ý kiến và hiện thực. Lấp đầy khoảng cách này là chức năng thật sự của hoạt động đề xuất, đây chính là điều mà loại hình hệ thống đề xuất truyền thống còn thiếu.

Từ thông báo tới thực hiện

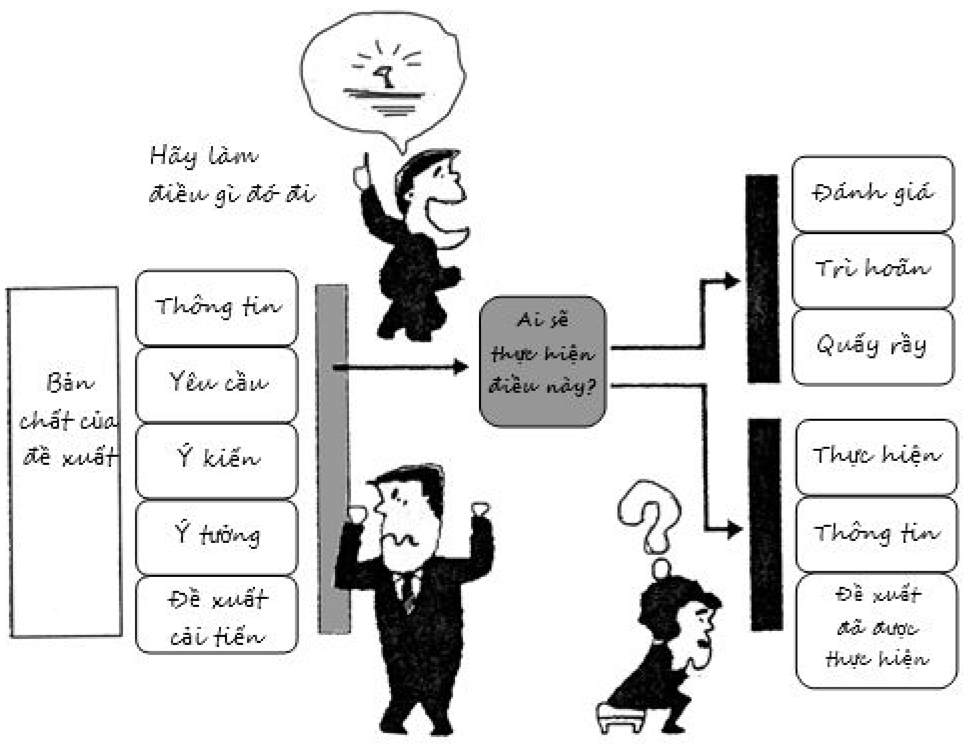
Hãy nhìn vào nội dung của biểu mẫu góp ý. Nó mô tả điều gì? Trước hết, nó thể hiện *thông tin*. Ví dụ, nó có nội dung: "Trên sàn nhà, một chiếc đinh đang nhô ra và có thể gây nguy hiểm". Đề xuất phải dựa vào những thông tin đó. Khi người lao động bỏ sót một điều gì, họ sẽ biết ơn nếu có ai chỉ ra cho họ thiếu sót đó.

Đề xuất có thể là một *yêu cầu* đơn giản để "nhổ bỏ chiếc đinh". Đây là bước thoát khỏi sự bàng quan: bằng cách này hay cách khác, nó kêu gọi mọi người nhổ bỏ chiếc đinh.

Ý kiến là một bước tiến so với yêu cầu. Nó thể hiện một quan điểm cơ bản – ví dụ, “Anh phải nhổ chiếc đinh đó ra nếu muốn duy trì môi trường làm việc an toàn. Anh chịu trách nhiệm về sự an toàn tại nơi làm việc”. Phản hồi hợp lý duy nhất cho góp ý trên là: “Được rồi, anh nói đúng.”

Một *ý tưởng* còn là một bước tiến xa hơn. Nó thể hiện rằng có cách giải quyết vấn đề và sẽ được viết ra theo kiểu “Ồ, thế còn theo cách này thì sao nhỉ?”. Từ đó, giá trị của ý tưởng sẽ tiếp tục gia tăng.

Đôi khi, ý tưởng của những người ở các bộ phận khác nhau – những người ngoài cuộc – rất hữu ích. Nhưng người ngoài cuộc thường không quan tâm đến vấn đề chi phí, yêu cầu an toàn và các điều kiện khác. Đó là lý do tại sao trong nhiều trường hợp, ý tưởng của họ không được thực hiện.



Hình 5.1

Một *đề xuất* đưa ra một biện pháp lại là một bước tiến xa hơn của ý tưởng, như đề xuất lựa chọn một trong nhiều ý tưởng có thể

thực hiện được. Nó mô tả chi tiết cách thức thực hiện ý tưởng nên người quản lý có thể tham gia vào quá trình bằng cách đưa ra "những ý kiến chuyên môn". Khi đạt được điều này, toàn bộ ý tưởng trở nên thực tế hơn nhiều.

Đáng tiếc là ý tưởng cho các bộ phận khác khó có thể vượt qua mức độ đầu tiên. Một ý tưởng dù xuất chúng thế nào thì cũng chỉ có ý nghĩa khi trở thành cơ sở cho một đề xuất mô tả các biện pháp cần sử dụng. Và người tiếp cận gần nhất với vấn đề là người thực hiện đề xuất tốt nhất. Hãy nhớ rằng, thực hiện ý tưởng mới là điều quan trọng nhất.

KHÔNG CÓ TIẾN BỘ NẾU KHÔNG CÓ THỰC HIỆN

Khi triển khai hệ thống đề xuất, nhiều nhà quản lý doanh nghiệp khuyến khích nhân viên "hãy đưa ra ý kiến – bất cứ ý kiến nào". Nhưng quan niệm "bất cứ ý kiến nào" cần phải xem xét lại. Nếu bất cứ ý kiến nào cũng được chấp nhận thì mọi người sẽ vui vẻ đưa ra *bất cứ điều gì*. Thật vui khi được yêu cầu người xung quanh, bảo họ phải làm điều này điều nọ.

Trong hệ thống đó, 99% đề xuất sẽ là yêu cầu và đòi hỏi các bộ phận khác. Nó khiến mọi người cảm thấy mình đang tham gia vào quá trình, nhưng nó sẽ không mang lại kết quả tốt đẹp và cuối cùng làm tiêu tan mọi động lực.

Nguyên nhân khiến rất ít ý kiến như vậy được thực hiện vì hầu hết chúng đều nhận được phản hồi: "Chúng tôi đang xem xét". Đây chỉ là lời hứa để giữ thể diện. Đề xuất sẽ bị trì hoãn mãi mãi. Trong nhiều doanh nghiệp, hệ thống đề xuất đó rơi vào tình trạng trì trệ.

Đề xuất đã thực hiện đem lại sức sống mới cho hệ thống

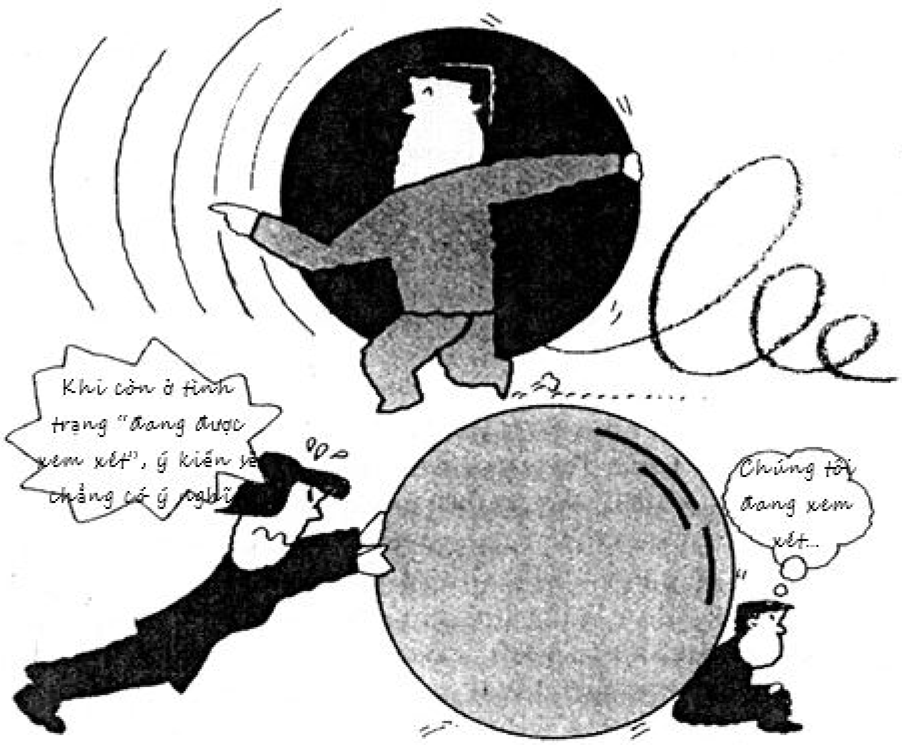
Nhưng nhiều doanh nghiệp luôn nỗ lực giải quyết tình thế "tiến thoái lưỡng nan" này. Phương pháp của họ rất đơn giản – người đề xuất cũng là người chịu trách nhiệm thực hiện đề xuất, khi đó số lượng đề xuất có thể thực hiện đã tăng lên.

Một số người cho rằng hệ thống đề xuất đã thực hiện sẽ sản sinh ra rất ít đề xuất vì khó có thể thực hiện hết. Điều đó không đúng, thực tế lại ngược lại. Hầu hết các doanh nghiệp có số lượng đề xuất lớn và liên tục đều áp dụng hệ thống đề xuất có thể thực hiện. Hệ thống này hoạt động vì cùng lúc một ý tưởng được thực hiện thì một đề xuất khác cũng được đưa ra. Thành công khuyến khích mọi người tiếp tục đưa ra đề xuất. Vấn đề với hệ thống truyền thống – hệ thống không đòi hỏi người đề xuất thực hiện chính ý kiến của mình – là ý kiến bị mắc kẹt ở giai đoạn "chúng tôi đang xem xét".

Phân tích "đề xuất kém" ta thấy, không hề có nỗ lực thực sự để thực hiện ý kiến. Có thể do người đề xuất bị doanh nghiệp thúc ép đưa ra ý kiến hoặc phải viết ra vài điều vào mẫu đề xuất. Bất kể là lý do gì, điều duy nhất cần đạt được là có một đề xuất – trên danh nghĩa – để điền vào mẫu đề xuất mà thôi.

Tuy nhiên, những đề xuất buộc phải có này thường chỉ là sự đòi hỏi doanh nghiệp phải thực hiện điều này, điều kia; đòi hỏi những dự án quy mô lớn hoặc đề xuất không mang tính thực tiễn. Sau khi tất cả những đề xuất này được xem xét, thậm chí một đề xuất thực tiễn nhất cũng bị ban đánh giá từ chối với lý do rất khó thực hiện, và vì vậy, không thể sử dụng được.

Mọi đề xuất phải được phản hồi thẳng thắn. Không nên vòng vo và khiến người đề xuất băn khoăn không biết liệu ý tưởng của họ có được thực hiện hay không. Điều này chỉ gây lãng phí thời gian.



Hình 5.2: Thực hiện ý tưởng là cách tô´t nhâ´t để tạo thêm nhiê`u ý tưởng

Đôi khi không có chủ ý thực hiện ý kiê´n đưa ra. Mặc dù khi đưa ra đê` xuâ´t, mọi người thường không hy vọng chúng được thực hiện, nhưng người đánh giá vẫn phải giải thích lý do tại sao đê` xuâ´t không được châ´p nhận. Họ cô´ tránh làm tổn thương người đê` xuâ´t bă`ng những câu nói như: “Chúng ta có thể thực hiện chúng bă`ng cách này hay cách khác”. Đó chỉ là sự giả tạo.

Đê` xuâ´t được đưa ra xem xét phải nhă`m giải quyê´t các vâ´n đê`, những ră´c rô´i, nhu câ`u và đòi hỏi. Đê` xuâ´t phải được nghiên cứu kỹ lưỡng và xem xét cẩn thận, nê´u không, hoạt động đê` xuâ´t chỉ là một trò bịp bợm mà thôi.

PHẠM VI CÔNG VIỆC VÀ KHẢ NĂNG THỰC HIỆN

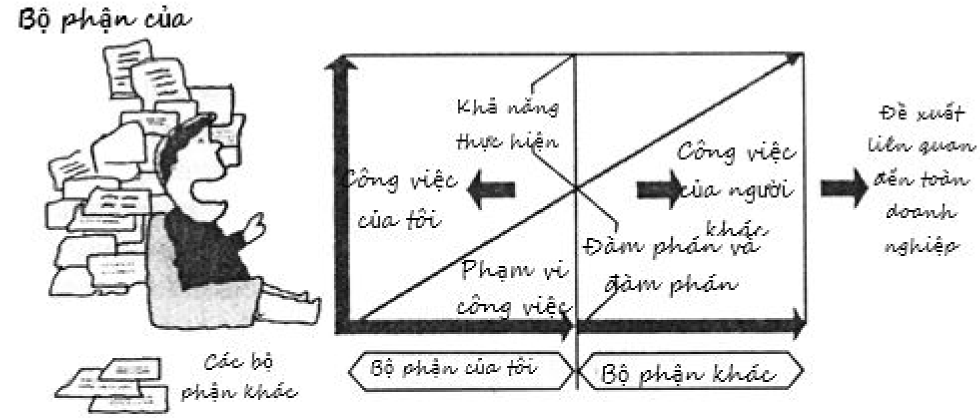
Những cải tiến nhỏ được góp nhặt liên tục

Việc tập trung vào cải tiến nơi làm việc và đề xuất có thể thực hiện hàm ý những thay đổi không phải là đổi mới cơ bản. Bởi chúng gắn với công việc thông thường hàng ngày, chúng là những dự án nhỏ. Nhưng hoạt động cải tiến tồn tại hay diệt vong là tùy thuộc vào việc có hay không những cải tiến nhỏ được tích lũy qua thời gian.

Hình 5.3 minh họa cho quan điểm này. Nó cho thấy một đề xuất có khả năng thực hiện ảnh hưởng như thế nào đến nơi làm việc. Trục tung chỉ rõ những đổi mới liên quan đến công việc của bản thân người lao động và các vấn đề cá nhân phát sinh trong bối cảnh này; ví dụ như điều chỉnh độ cao của chiếc ghế để ngồi làm việc thoải mái. Điều này giúp tăng năng suất lao động và tốt cho sức khỏe. Vì vậy, nó là một cải tiến quan trọng.

Hơn nữa, nó có thể thực hiện trong thời gian rất ngắn, không tốn kém và ảnh hưởng đến người khác. Thêm nữa, không cần phải xin phép hoặc cần người khác đồng ý. Đó là một cải tiến đã được thực hiện ngay lập tức. Phần phía trên của đường chéo trên biểu đồ thể hiện những cải tiến dễ thực hiện và rất thực tế. Chú ý rằng phần này sẽ nhỏ dần khi bạn dịch chuyển về phía bên phải biểu đồ.

Trục hoành của biểu đồ thể hiện sự gia tăng phạm vi công việc, từ công việc của bản thân người lao động đến các bộ phận khác trong doanh nghiệp, và cuối cùng là toàn bộ doanh nghiệp. Phần phía dưới đường chéo cho thấy: nếu bạn càng rời xa công việc của mình thì càng khó thực hiện đổi mới.



Hình 5.3

Người lao động đê ` xuâ ´t cải tiê ´n phải đánh giá đê ` xuâ ´t của họ liên quan thê ´ nào đê ´n không chỉ công việc của họ mà cả công việc của người cùng nhóm, và quá trình thực hiện công việc trước đây và tiê ´p theo. Họ phải xem xét liệu đê ` xuâ ´t đó có liên quan đê ´n các nhân tô ´ khác trong toàn doanh nghiệp không, ví dụ như ý tưởng tăng sô ´ lượng khách hàng. Khi đê ` xuâ ´t ảnh hưởng và liên quan tới những người khác và nhân tô ´ khác, người lao động không thể tự đưa ra quyê ´t định vê ` ý tưởng cải tiê ´n. Họ phải được câ ´p trên hướng dẫn hoặc châ ´p thuận; hoặc hợp tác với người khác để thực hiện đê ` xuâ ´t. Việc điê ` u chỉnh chiê ´c ghê ´ để bạn ngô ` i làm việc thoải mái không hê ` gây hại gì, nhưng bạn không thể áp dụng cải tiê ´n đó với chiê ´c ghê ´ của người khác. Bạn phải xin ý kiê ´n, xin phép, thuyê ´t phục và đàm phán với họ. Và có thể họ sẽ bảo bạn hãy để họ yên.

Câ ` n một khả năng đặc biệt để đạt được sự đô ` ng thuận

Không phải mọi đê ` xuâ ´t của "người ngoài cuộc" đê ` u vớ vẩn. Trong sô ´ đó vẫn có những ý tưởng hữu ích. Nhưng bạn càng liê ` u lĩnh rời xa công việc của mình thì càng khó thực hiện một cải tiê ´n. Do bạn phải thuyê ´t phục người khác vê ` giá trị đê ` xuâ ´t của bạn – một nhiệm vụ đòi hỏi phải biê ´t được nghệ thuật thương thuyê ´t.

Hâ ` u hê ´t những đê ` xuâ ´t thuộc lĩnh vực mà người đê ` xuâ ´t hoàn toàn không am hiểu – giô ´ng như việc người lao động chỉ đạo

các chính sách quản lý – hiếm khi được thực hiện. Bởi người lao động thiếu quyền lực, kỹ năng và khả năng thực hiện ý tưởng tác động đến lĩnh vực không phải là chuyên môn của họ. Ngược lại, đề xuất thuộc lĩnh vực chuyên môn của người đề xuất, như gợi ý điều chỉnh độ cao chiếc ghế của họ, có khả năng thực hiện cao.

Đề xuất liên quan đến toàn doanh nghiệp là những đề xuất mà người đánh giá và cấp quản lý ghét nhất. Một trong những lý do là vì thực hiện nó đòi hỏi phải chi phí nhiều tiền bạc và công sức, thậm chí khi nó chỉ là một đề xuất nhỏ trong mọi bộ phận của doanh nghiệp. Trong một hệ thống đề xuất hoạt động tốt, phản hồi cho đề xuất kiểu này thường là: “Đây là một ý kiến rất hay. Tại sao anh/chị không thử nghiệm trước tiên và chúng ta sẽ xem điều gì xảy ra”. Kết quả thực hiện thí điểm này giúp ta biết được liệu đề xuất có thể thực hiện trên quy mô lớn hay không.

Càng giới hạn phạm vi của đề xuất thì khả năng thực hiện đề xuất càng cao; điều này lý giải tại sao tìm ra ý tưởng ở vị trí làm việc của mình trước là điều tốt nhất. Nếu ý tưởng được thực hiện tốt, bạn sẽ có được vị thế thương thuyết vững chắc hơn để mở rộng phạm vi cải tiến sang bộ phận khác.

KAIZEN DẪN TỚI SỰ PHÁT TRIỂN KHẢ NĂNG

Các nguyên tắc giải thích trong hình 5.3 là hoàn toàn chính xác không chỉ trong đề xuất và cải tiến mà còn đúng trong mối quan hệ công việc nói chung. Càng có nhiều quyền lực thì bạn càng có nhiều khả năng thuyết phục và tạo ra sức ảnh hưởng lớn hơn. Tương tự, khi đưa ra một đề xuất, nếu bạn càng giàu kinh nghiệm trong lĩnh vực liên quan tới đề xuất thì đề xuất càng có khả năng được thực hiện.

Cải tiến thường do những người nắm vững lĩnh vực cần cải tiến đưa ra. Một đề xuất tốt phải tận dụng kỹ năng và kinh nghiệm của người đề xuất. Nếu không hoàn thành tốt công việc, bạn không thể đưa ra những cải tiến hiệu quả – ít nhất là trong bối cảnh cải tiến liên quan đến công việc.

Người lao động phải trau dồi kỹ năng và khả năng của mình nếu muốn có thể thực hiện ý tưởng của mình. Về mặt này, hoạt động cải tiến được coi là sự phát triển khả năng.

Để thực hiện đề xuất cải tiến liên tục, người lao động phải tham khảo và xin lời khuyên của cấp trên, và cuộc trao đổi này có tinh thần xây dựng cao. Trên thực tế, đây là phương pháp đào tạo thông-qua-công-việc hiệu quả nhất mà một người có thể nhận được.

Câu trả lời "Chúng tôi đang xem xét" sẽ không khuyến khích người lao động phát triển

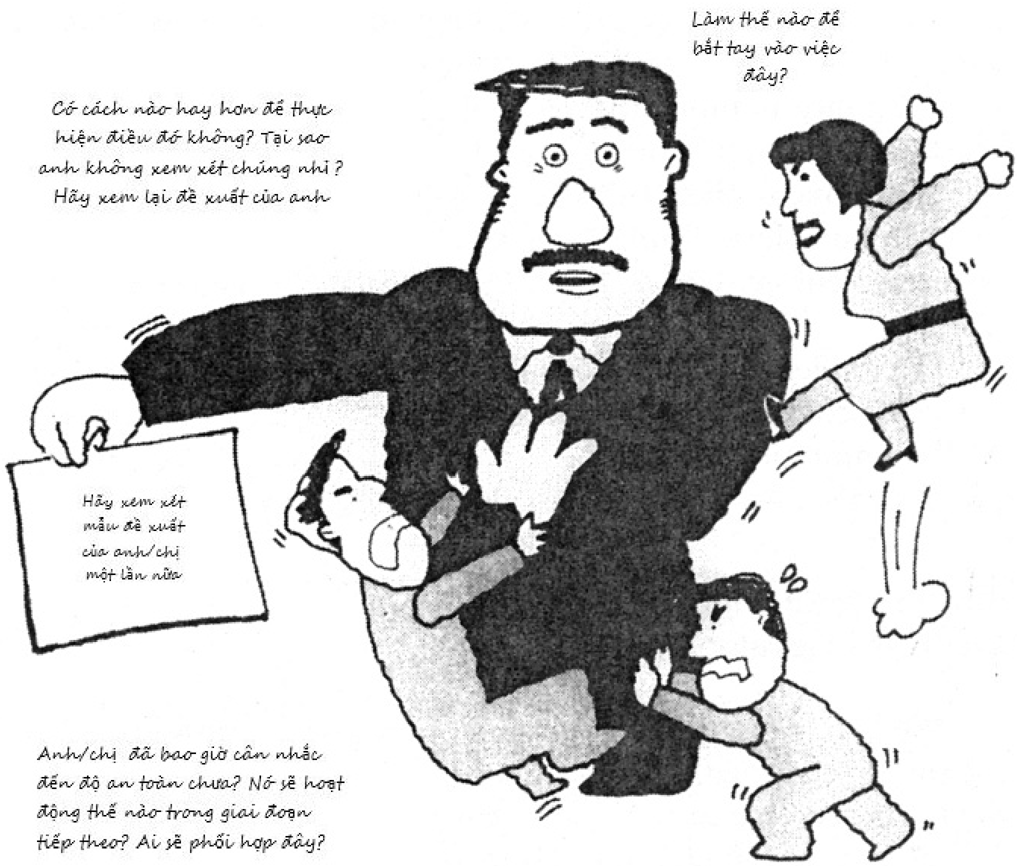
Hệ thống góp ý kiểu cũ không đem lại nhiều cơ hội phát triển cho người lao động. Các ý tưởng chỉ đơn giản được thả vào hòm thư, chúng nằm ngoài tầm kiểm soát của người đề xuất. Người đề xuất không thể biết được ý kiến của mình sẽ đi tới đâu – có thể "một người nào đó" sẽ làm điều gì đó với nó. Dù cho nhà quản lý có áp dụng ý kiến đó nhưng hệ thống như vậy không thỏa mãn ước vọng liên tục cải tiến công việc của người lao động.

Trong những doanh nghiệp phát triển hệ thống đề xuất có thể thực hiện, người đề xuất không bao giờ nhận được phản hồi kiểu như "chúng tôi đang xem xét". Ngược lại, họ sẽ thường được yêu cầu xem xét đề xuất kỹ càng hơn. Sự khuyến khích này giúp người lao động phát triển khả năng đổi mới, dẫn tới một phong trào đề xuất sôi nổi và xây dựng doanh nghiệp của những người lao động trí tuệ.

Hoạt động đề xuất rất hữu ích cho mục đích hơn là phát triển khả năng sáng tạo của người lao động. Nó cũng kiểm tra kỹ năng của người giám sát và quản lý. Họ phải là những nhà thương thuyết khôn khéo để khuyến khích người lao động đưa ra đề xuất và làm cho đề xuất thực hiện trong những bộ phận khác. Họ phải chiếm được lòng tin của mọi người.

Hiểu theo nghĩa nào đó, đề xuất đại diện cho sự "nổi loạn" nho nhỏ, việc chấp nhận chúng đòi hỏi thiện chí từ phía ban lãnh đạo. Nếu thiện chí chỉ trong ngắn hạn – khi người giám sát và quản lý

thường xuyên tìm ra lỗi từ câ ́p dưới – thì không thể đáp ứng ước vọng tự cải tiê ́n và phát triển khả năng sáng tạo của người lao động.



Hình 5.4: Từ 'Chúng tôi đang xem xét ý kiê ́n của anh/chị' đê ́n 'Hãy xem xét kỹ lưỡng đê ̀ xuâ ́t của anh/chị'

CÂU HỎI THẢO LUẬN

Trong quá khứ, doanh nghiệp của bạn đã từng sử dụng ý kiê ́n hoặc ý tưởng của người lao động chưa? Nê ́u có, hệ thô ́ng mà doanh nghiệp bạn sử dụng là gì (ví dụ, mở rộng, hòm thư góp ý, thi đê ̀ xuâ ́t că ́t giảm chi phí, thi sản phẩm mới, hoặc cải tiê ́n đã được thực hiện)?

Doanh nghiệp của bạn đã đạt được kê ́t quả gì?

Tại sao người đề xuất tự thực hiện đề xuất lại quyết định thành công của đề xuất?

6
Từ góp ý chưa được thực hiện tới đề xuất cải tiến đã thực hiện

NHỮNG CÂU HỎI PHỔ BIẾN VỀ CÁCH TIẾP CẬN KAIZEN TEIAN

Dưới đây là thông báo của một doanh nghiệp gửi tới nhân viên về việc chuyển đổi từ hệ thống "yêu cầu ý kiến" cũ sang một hệ thống dựa trên cải tiến liên tục đã được thực hiện tại nơi làm việc. Doanh nghiệp có thể đưa ra những lý do sau cho sự chuyển đổi này:

1. Trong hệ thống yêu cầu ý tưởng, hầu hết ý kiến nêu lên những thay đổi cho bộ phận khác. Chỉ một tỷ lệ nhỏ – khoảng 1-2% trong số đó – là từng được thực hiện.

2. Hệ thống cũ đã quá tải với những ý kiến đã được nghiên cứu và chưa bao giờ thực hiện; đây là sự lãng phí thời gian, làm giảm sự tự tin và tinh thần của người lao động.

> Trân trọng kính mời toàn thể cán bộ công nhân viên tham gia các hoạt động đề xuất cải tiến liên tục
> Hãy chia sẻ những cải tiến thành công của bạn với người khác
>
> Những đề xuất của người lao động đưa lên sau quí II năm nay phải là những ý tưởng sáng tạo thật sự và đã được người đề xuất thực hiện thành công. Vui lòng đưa ra những ví dụ cụ thể (kèm theo minh họa, đặt tên cho ví dụ…)
>
> Ghi chú: Đề xuất đưa lên dưới dạng ý tưởng sẽ không còn được chấp thuận.
>
> Ngày hết hạn: ____________

Hình 6.1

3. Chúng ta đã dành nhiều thời gian và tiền bạc để thúc đẩy các cải tiến và khiến hệ thống hiện tại hoạt động, nhưng cho đến nay, kết quả đạt được không tương xứng với những nỗ lực bỏ ra.

4. Chúng ta đã thu hút được sự tham gia của người lao động và thấy được sự tăng trưởng vững chắc của hoạt động đề xuất. Tiếp theo, chúng ta cần khuyến khích sự trao đổi giữa người giám sát và người lao động đưa ra đề xuất. Chúng ta cũng cần đẩy mạnh hoạt động đề xuất mang tính giáo dục và phục vụ cho việc đào tạo tại-nơi-làm-việc. Đó là lý do tại sao chúng ta phải áp dụng cách theo dõi hệ thống mới, trong đó, người đề xuất đồng thời là người thực hiện những đề xuất cải tiến liên tục của chính mình.

5. Chúng ta cần một hệ thống có thể mang đến tinh thần trách nhiệm, quyền hạn được xem xét các đề xuất và đưa ra các chỉ dẫn tại công sở. Trong hệ thống này, mỗi phòng ban sẽ có trách nhiệm và quyền hạn thực hiện đề xuất của mình.

Khi doanh nghiệp thay đổi thông lệ và áp dụng hệ thống đề xuất cải tiến có thể thực hiện thì tranh cãi xảy ra là điều không thể tránh khỏi. Các câu hỏi thường được nêu ra là:

1. Theo lẽ tự nhiên, cải tiến công việc của bạn cũng là một phần của công việc. Vậy tại sao bạn lại được thưởng cho việc này?

2. Tại sao đề xuất cải tiến đã được thực hiện lại cần được đưa ra bằng văn bản?



Hình 6.2: 'Chính sách chính thức' chẳng đi đê´n đâu

3. Làm thê´ nào để nhận biê´t được ranh giới giữa trách nhiệm công việc cơ bản và bổn phận của tôi trong việc đưa ra những đê` xuâ´t sáng tạo tại nơi làm việc?

4. Chúng ta không nên xem xét những gợi ý của các phòng ban khác có được không?

5. Chúng ta nên làm gì với những đê` xuâ´t phát triển những sản phẩm mới và cách thức kinh doanh?

Dưới đây là câu trả lời cho những câu hỏi trên.

CÂU HỎI 1: LIỆU ĐƯA RA ĐỀ XUẤT CÓ PHẢI CŨNG LÀ MỘT PHẦN CÔNG VIỆC?

Tiê`n thưởng là phương tiện để khuyê´n khích hoạt động cải tiê´n

"Cải tiến liên tục công việc của bạn không chỉ là lẽ đương nhiên, mà còn là nhiệm vụ trong công việc". Luận điểm này thường được đưa ra, và dĩ nhiên, lý do của nó cũng có cơ sở.

Mặt khác, liệu quan điểm này có được áp dụng trong thực tiễn? Trong doanh nghiệp của bạn, người lao động có coi cải tiến công việc, cũng như các trách nhiệm khác, là điều đương nhiên không? Nếu câu trả lời là có thì công ty của bạn hẳn là một nơi làm việc lý tưởng.

Tuy vậy, trong hầu hết doanh nghiệp vẫn có một số nhân viên tự cải thiện hiệu suất làm việc của bản thân mà không đợi được yêu cầu, và số khác cũng đưa ra những ý tưởng cải tiến. Nhưng đa số nhân viên có xu hướng làm việc theo cách đã được thực hiện từ trước tới nay để tránh rắc rối.

Thay đổi cách làm việc, đưa ra đổi mới – bất kể nhỏ hay lớn – đều đòi hỏi nhiều công sức. Thông thường, mọi người không đánh giá cao đổi mới – điều này đặc biệt đúng đối với những nhân viên có thâm niên – vốn đã "ăn sâu bám rễ" với phong cách làm việc cũ.

Cố gắng đưa ra một thay đổi đòi hỏi phải suy ngẫm, nghiên cứu kỹ càng, thảo luận, thuyết phục, năn nỉ và thậm chí cả kiến nghị. Nhưng kết quả thường không như mong muốn. Nếu đề xuất của bạn ảnh hưởng đến quyền lợi của người khác hoặc đặt người quản lý vào tình huống khó xử, thì đề xuất đó có thể bị từ chối vì không thích hợp, kể cả khi đó là ý tưởng hay.

Sau khi vấp phải đủ những trở ngại trên, thông thường mọi người sẽ bắt đầu nghĩ rằng cải tiến là không cần thiết, rằng mọi thứ đã đúng như chúng phải có. Mọi người ngại va chạm, vì vậy, họ có xu hướng chọn con đường nào ít rào cản nhất – nghĩa là tán thành việc "giữ nguyên hiện trạng". Chỉ khi doanh nghiệp đưa ra những biện pháp thích hợp để phá vỡ các luật lệ có sẵn và thúc đẩy hoạt động đổi mới thì mới có những nỗ lực chung dẫn tới thay đổi vốn có trong cải tiến liên tục.

Phát triển khả năng sáng tạo và nuôi dưỡng ước muốn cải tiến

Nếu bạn làm việc cho bản thân và tự đưa ra quyết định độc lập thì việc phải đổi mới và sẵn sàng vượt qua thử thách quả là một thách thức. Không may, người lao động thường có xu hướng tự thỏa mãn và cố định cách làm việc. Việc thỏa mãn với công việc chống lại bất cứ nỗ lực nào nhằm phá vỡ khuôn mẫu hành xử đã định hình để đưa ra các giải pháp sáng tạo.

Doanh nghiệp muốn chiến thắng đối thủ cạnh tranh thì phải giải phóng tiềm năng sáng tạo của mọi nhân viên và giúp họ phát triển khả năng đến mức cao nhất. Doanh nghiệp phải tạo ra môi trường khuyến khích cải tiến liên tục, ngay cả khi phải thưởng lớn cho đề xuất đổi mới.

Sẽ thật lý tưởng khi người lao động đưa ra đề xuất đổi mới không vì hệ thống và tiền thưởng. Nhưng chính xác đó là gì – chỉ là lý tưởng. Một doanh nghiệp tồn tại không chỉ nhờ những chính sách chính thức và lý tưởng, mà vì nó tồn tại trong một thế giới hiện thực. Ngày nay, mọi doanh nghiệp đều phải cải tiến liên tục – đơn giản bởi nó không còn lựa chọn nào khác. Doanh nghiệp hiện đại phải có một chính sách chính thức thừa nhận cải tiến nơi làm việc là cần thiết, nên phải có chế độ khen thưởng phù hợp. Phần thưởng phải trở thành một phần của hệ thống, cùng với những cơ chế khác thúc đẩy hoạt động cải tiến liên tục.

CÂU HỎI 2: TẠI SAO PHẢI ĐƯA RA ĐỀ XUẤT CẢI TIẾN ĐÃ ÁP DỤNG BẰNG VĂN BẢN?

Xây dựng môi trường làm việc tích cực

Một trong những nguyên tắc kiểm soát thế giới là quy luật “2-6-2”. Theo nguyên tắc này, trong bất kỳ nhóm 10 người nào, sẽ có 2 người mang tư tưởng lạc quan và tràn đầy nhiệt huyết. Hai người

khác sẽ không hợp tác và thường xuyên chống đối bất cứ việc gì. Sáu người còn lại điển hình cho số đông, không có thái độ tích cực nhưng cũng không bất hợp tác. Nhóm trung gian này có thể ngả theo một trong hai hướng, tùy vào môi trường và hoàn cảnh xung quanh. Vị thế tổng thể của nhóm 10 người sẽ thay đổi tùy theo nhóm trung gian.

Khoảng 20% người lao động (nhóm tích cực) thường xuyên suy nghĩ để thay đổi cải tiến, bất kể hệ thống có hay không. 20% kia (nhóm tiêu cực) không bao giờ đưa ra bất kỳ cải tiến nào, dù có bị thúc giục thường xuyên đến đâu. 60% còn lại sẽ tham gia cải tiến sáng tạo liên tục nếu hệ thống đó hoạt động tốt.

Hoạt động cải tiến liên tục – trên thực tế là kỹ thuật quản lý từ-dưới-lên – được tạo ra nhằm thúc đẩy nhóm 60% người lao động vượt qua mọi rào cản để tham gia và phát triển chính bản thân họ. Trong những năm gần đây, thuật ngữ *văn hóa doanh nghiệp* và *môi trường doanh nghiệp* được nhắc đến nhiều lần cho thấy các doanh nghiệp đã nỗ lực gây ảnh hưởng tới lối ứng xử của 60% người lao động còn đang lưỡng lự kia. Chính 60% người lao động này sẽ quyết định mức độ thành công của doanh nghiệp.

Nhóm 20% tích cực sẽ phát triển khả năng, bằng cách này hay cách khác, trong mọi loại hình tổ chức doanh nghiệp. Họ có khát vọng và muốn vượt trội, điều này khiến họ trở nên khác biệt. 60% người lao động ở nhóm đứng giữa này cần được thúc đẩy nhiều hơn. Nếu muốn khởi động và phát huy khả năng của họ, bạn phải tạo ra một hệ thống động viên mọi người và xây dựng hoạt động đổi mới trong mọi doanh nghiệp. Hệ thống đề xuất cải tiến là một cơ chế như vậy. Lý tưởng nhất là 100% người lao động tham gia vào hoạt động này; hoặc tối thiểu thì hệ thống phải thu hút nhóm 20% tích cực và 60% đứng giữa.



Hình 6.3: Mục tiêu chính của phương pháp quản lý từ dưới-lên là khuyến khích sự tham gia của 60% người lao động ở nhóm đứng giữa

Tạo ra điều kiện khuyến khích cải tiến sáng tạo

Làm thế nào khuyến khích 80% người lao động đưa ra cải tiến sáng tạo trong công việc? Chỉ bằng những thông báo chung chung thúc giục người lao động "hãy đổi mới" thì chưa đủ.

Khi người lao động hỏi: "Chúng tôi phải đưa ra đổi mới thuộc lĩnh vực nào?" hoặc "Chúng tôi phải cải tiến cái gì và làm như thế nào?", hầu hết những người quản lý đều không thể trả lời được vì chưa có điều kiện khuyến khích cải tiến.

Đây là lý do tại sao cần yêu cầu mọi ý kiến cải tiến của người lao động phải được đưa ra bằng văn bản. Chỉ khi đề xuất được văn bản hóa, mọi người mới có thể hiểu rõ tình trạng thật sự của nơi làm việc và cải tiến đưa ra. Yêu cầu này nhằm phân biệt rõ ràng bộ phận khuyến khích cách thức làm việc sáng tạo với những bộ phận duy trì hiện trạng.

CÂU HỎI 3: NƠI NÀO CÔNG VIỆC THÔNG THƯỜNG KẾT THÚC VÀ HOẠT ĐỘNG KAIZEN BẮT ĐẦU

Cải tiến sáng tạo nghĩa là thay đổi phương pháp

Nhiều người cho rằng khó có thể phân biệt ranh giới giữa trách nhiệm công việc thông thường và trách nhiệm đưa ra cải tiến sáng tạo. Họ lập luận: nếu đổi mới là một phần của công việc thì nó không xứng đáng được hưởng một phần thưởng đặc biệt.

Vấn đề của lối suy luận này là nó lẫn lộn giữa mục tiêu công việc và phương pháp. Nhiệm vụ và mục tiêu bạn phải hoàn thành, bất kể ở vị trí nào, được quy định trong bản mô tả công việc. Ví dụ, nếu bạn làm việc trong phòng bán hàng thì mục tiêu của bạn là phải bán được một lượng hàng nhất định.

Bạn có thể áp dụng nhiều phương pháp để đạt được mục tiêu. Mặc dù một số nơi làm việc và công việc quy định rõ phương pháp làm việc trong mẫu hoạt động chuẩn, nhưng với một số nghề nghiệp, phương pháp thực hiện là do người lao động tự quyết định.

Nếu không bị buộc phải thực hiện một phương pháp làm việc cứng nhắc thì bạn có thể đưa ra nhiều cải tiến phương pháp cũ để đạt được mục tiêu công việc. Ví dụ, bạn có thể thay đổi chiến lược bán hàng theo cách hiệu quả hơn, sử dụng phương pháp hoạt động phù hợp hơn, áp dụng thủ tục hành chính chuẩn xác hơn, hoặc trang bị máy móc tân tiến hơn. Thay đổi phương pháp chính là bạn đã tạo ra một cải tiến sáng tạo.



Hình 6.4: Kaizen là nghĩ ra phương pháp và cách thức cải tiến

Phong trào đề xuất cải tiến liên tục là hoạt động đòi hỏi mọi người lao động đưa ra phương pháp hoặc sửa đổi cơ chế giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu nhanh hơn và chính xác hơn, để công việc trở nên chắc chắn hơn, hứng thú hơn và năng suất hơn. Bất cứ thay đổi nào làm tăng hiệu suất công việc đều là một cải tiến hữu ích và xứng đáng được khen ngợi.

Hệ thống đề xuất nhằm khuyến khích và xúc tiến hoạt động cải tiến sáng tạo. Nếu phong trào này không được đề xướng, đa số người lao động sẽ không mạo hiểm gây ra căng thẳng bằng cách thay đổi cách thức thực hiện công việc. Đó là một mất mát lớn cho cả doanh nghiệp và người lao động.

Thậm chí, trong môi trường thường xuyên thay đổi, chắc chắn không cần phải tìm kiếm sự thay đổi vì lợi ích của doanh nghiệp. Nhưng khi những nhân tố chủ yếu như đối thủ cạnh tranh và các công ty con thay đổi thì phương pháp cũ trở nên không hiệu quả, và lúc này, đổi mới là rất cần thiết.

Với một số công việc, mọi việc được thực hiện chỉ nhằm đạt được hiệu quả kinh doanh, và không ai quan tâm xem công việc được thực hiện như thế nào. Với loại công việc này, người lao động không phải quan tâm đến vấn đề làm thế nào để hoàn thành công việc. Nếu

có thể kiểm soát quá trình, họ sẽ được tự do sử dụng bất cứ phương pháp nào, miễn là đạt được hiệu quả cao.

Tuy nhiên, trong môi trường ngày nay, công việc kinh doanh không còn được tiến hành để chỉ nhằm đạt kết quả. Doanh nghiệp phải tìm ra phương pháp mang lại kết quả tốt nhất và sử dụng kiến thức nhằm đưa cải tiến sáng tạo vào quá trình làm việc. Không chỉ đưa ra tiêu chuẩn mới để hướng dẫn người lao động cách làm việc, doanh nghiệp cần phải tập trung thúc đẩy hoạt động Kaizen.

Thật không may, vẫn còn rất nhiều doanh nghiệp bám lấy những truyền thống lỗi thời, bất chấp yêu cầu đổi mới.

CÂU HỎI 4: CHÚNG TA CÓ NÊN XEM XÉT ĐỀ XUẤT TỪ BỘ PHẬN KHÁC?

Như đã giải thích, việc thực hiện đề xuất của người lao động bên ngoài bộ phận rất hiếm khi xảy ra. Đó là lý do tại sao mọi người không hào hứng với những đề xuất như vậy.

Trong các doanh nghiệp chuyển từ hệ thống đề xuất cho toàn doanh nghiệp sang hệ thống Kaizen, có một số ít người phản đối sự thay đổi này. Họ sẽ phàn nàn rằng ban lãnh đạo nên sử dụng hệ thống lắng nghe "ý kiến của mọi người", và cho rằng ban lãnh đạo nên phản ánh ý kiến của người lao động thông qua các chính sách của doanh nghiệp và tập trung hơn vào ý kiến của người lao động. Thậm chí, nếu họ nhận ra hệ thống này không hiệu quả khi áp dụng vào thực tế và cuối cùng làm suy giảm tinh thần người lao động, họ vẫn bị thu hút bởi lý thuyết đằng sau hệ thống.

Rất khó loại bỏ một hệ thống mà trong đó, mọi người được tự do nói lên suy nghĩ của mình với cấp trên, ngay cả khi chỉ để xả stress mà thôi.

Nhiều doanh nghiệp đã tổng hợp hai hệ thống và thực hiện trong hoàn cảnh thuận lợi. Nó bao gồm:

1. Đề xuất tập trung vào cải tiến sáng tạo cho công việc của người lao động và liên quan tới cải tiến có thể thực hiện đã được thực hiện.

2. Doanh nghiệp chấp thuận đề xuất đã thực hiện cho bộ phận khác hoặc toàn bộ doanh nghiệp trong một khoảng thời gian nhất định.

Cách tiếp cận này hợp lý nhất vì những lý do sau:

- Vì mọi người làm công việc của mình hàng ngày nên có thể cải tiến công việc hàng ngày. Do đó, họ có thể tạo ra những đề xuất cải tiến hàng ngày như một điều thường nhật.

- Tập hợp định kỳ các quan điểm, yêu cầu và ý tưởng cho các bộ phận khác và toàn doanh nghiệp nói chung, giúp cho việc lắng nghe ý kiến của mọi người về cách thức doanh nghiệp hoạt động và cũng thuận tiện cho mọi người lao động hơn.

Một trong những vấn đề của hệ thống đề xuất truyền thống là có nhiều đề xuất giống nhau và lặp đi lặp lại. Do đó, đặt người giám sát bộ phận tiếp nhận vào vị thế phải giải thích nhiều lần lý do tại sao đề xuất không được thực hiện – điều này chắc chắn gây bực bội và lãng phí thời gian.

Liệu có sáng suốt không khi cứ bám riết một hệ thống không hiệu quả? Doanh nghiệp sử dụng những phương pháp này để cải thiện hiệu suất luôn gặp rất nhiều khó khăn.

Người quản lý không thể lắng nghe mọi đề xuất, quan điểm, yêu cầu hoặc ý tưởng, huống hồ là thực hiện tất cả. Đó là lý do vì sao người đứng đầu bộ phận phải chịu trách nhiệm sắp xếp và lựa chọn đề xuất để thực hiện, dù sự lựa chọn này chắc chắn sẽ có phần thiên vị.

Khi doanh nghiệp quy định thời hạn thu thập đề xuất, người đánh giá có thể phân loại vấn đề. Sự phân loại này giúp tìm ra vấn đề thường xảy ra với đại bộ phận người lao động. Nó cũng chỉ rõ vấn đề cần ưu tiên và đề xuất cần được thực hiện. Đó là cách tìm

hiểu tâm tư người lao động chứ không chỉ là thu thập ý kiê´n riêng lẻ trong một thời gian dài. Khi tính châ´t quan trọng và sự ưu tiên được xác định, một cách tự nhiên, doanh nghiệp sẽ dễ dàng quyê´t định ý tưởng nào câ`n được ưu tiên thực hiện. Đây là một bước tiê´n rõ ràng so với hệ thô´ng cũ – vô´n chỉ thực hiện những đê` xuâ´t vô nghĩa và không quan trọng, trong khi lại trì hoãn những đê` xuâ´t quan trọng.



Hình 6.5: Hạn nhận đê` xuâ´t cho các bộ phận khác và toàn thể doanh nghiệp

CÂU HỎI 5: CHÚNG TA GIẢI QUYẾT NHỮNG ĐỀ XUẤT PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM MỚI VÀ LĨNH VỰC KINH DOANH MỚI NHƯ THẾ NÀO?

Khi thảo luận về hệ thống đề xuất, phát triển sản phẩm và cách thức kinh doanh lại là chủ đề thường xuyên được nhắc đến. Tính đại chúng của nó là do phương tiện truyền thông đại chúng thường tập trung tường thuật chủ đề này – người lao động ấp ủ ý tưởng về sản phẩm mới như thế nào, ý kiến của cán bộ giám định sản phẩm đã giúp hàng hóa bán chạy ra sao, v.v... Mọi người thích nói về việc doanh nghiệp đã thu hút ý tưởng và kế hoạch từ nhân viên cho "phương thức kinh doanh mới trong thế kỷ XXI" như thế nào.

Tập trung phổ biến ý tưởng về sản phẩm và công việc kinh doanh mới là cách gia tăng sự tham gia có ý thức và chủ động của người lao động. Nó cũng khiến không khí làm việc phấn chấn và vui vẻ – điều rất tốt cho doanh nghiệp. Theo hướng này, một số doanh nghiệp đã tổ chức các sự kiện quy mô lớn. Sự kiện Olympics ý tưởng của Toyota và cuộc thi ý tưởng của Honda là một trong số đó. Những sự kiện đặc biệt này cho phép người lao động quên đi công việc thường nhật và được tự do sáng tạo khi thể hiện mình.

Tuy nhiên, bạn không nên quá coi trọng những nỗ lực này. Định hướng phát triển của doanh nghiệp không thể chỉ nhờ vào những ý tưởng và đổi mới ngẫu nhiên. Khi xuất hiện, chúng là những ý tưởng quan trọng; nhưng nếu kế hoạch chỉ dựa vào hy vọng thành tích sẽ lặp lại thì không hay. Bất kể sức hấp dẫn rất lớn của chúng, rất hiếm khi người lao động có thể đưa ra những ý tưởng tạo ra lợi nhuận lớn cho doanh nghiệp. Trên thực tế, rất ít nhà quản lý thật sự lưu tâm đến các kế hoạch quá lớn của cấp dưới.

Xác định phương hướng trước, tìm kiếm đề xuất sau

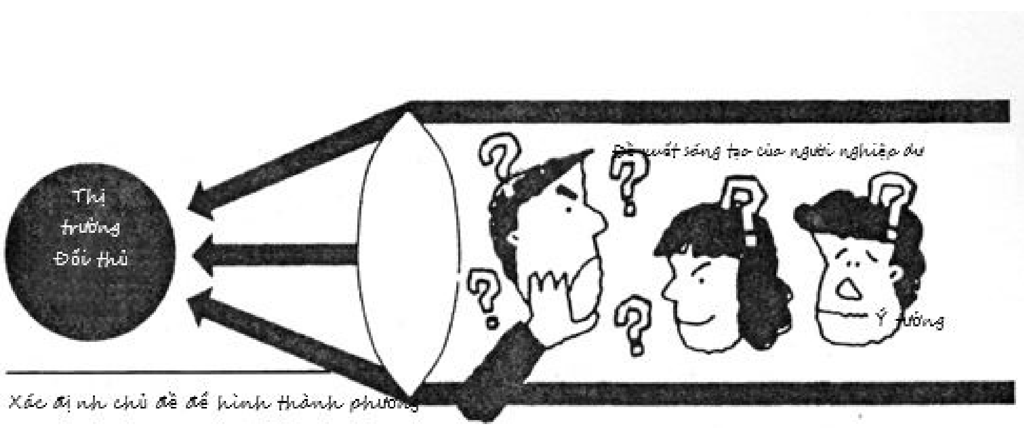
Có thể bạn cho rằng, thật thiển cận khi đặt giới hạn cho đề xuất vì nó sẽ cản trở dòng chảy ý tưởng mới mẻ từ những nhà đổi mới nghiệp dư. Thực tế, ý tưởng của người nghiệp dư – vốn đang nhìn mọi thứ theo hướng lạc quan – có thể thú vị hơn ý tưởng bảo thủ (và nghèo nàn) của người chuyên nghiệp. Đáng tiếc là chỉ khả năng sáng tạo thôi không thể tạo ra lợi nhuận tài chính. Khả năng sáng tạo rất

cần thiết, song bạn cũng cần đến kỹ năng biến đổi sáng tạo thành lợi nhuận.

Lý tưởng nhất là khi khả năng sáng tạo của người nghiệp dư được sử dụng làm nền tảng để người phát triển sản phẩm chuyên nghiệp làm việc rồi nhằm tạo ra lợi nhuận. Trên thực tế, đây là cách đạt được thành công.

Trong bối cảnh này, vai trò của hệ thống đề xuất trong các hoạt động như phát triển sản phẩm và công việc kinh doanh mới trở nên rõ rệt. Hệ thống đòi hỏi những người chuyên nghiệp tạo ra nền tảng vững chắc cho việc phát triển sản phẩm mới, trong khi nó lại chỉ tập trung vào vai trò của người nghiệp dư để bổ sung hương vị và cách nhìn mới thông qua đề xuất của họ. Cách tiếp cận này có khả năng dẫn đến bước đột phá thật sự. Nhưng trừ phi có nền tảng và đường lối, nếu không cơ hội dành cho ý tưởng đúng đắn của người nghiệp dư – ý tưởng đem lại một sản phẩm thành công – cũng chỉ như khả năng trúng xổ số độc đắc mà thôi.

Điều này giải thích tại sao doanh nghiệp thường thiết lập đường lối trước, xác định phương hướng rõ ràng, ví dụ như "đây là chủ đề giúp chúng ta tìm kiếm ý tưởng". Nó cũng tạo ra hệ thống đánh giá và thực hiện các ý tưởng. Ý tưởng cho sản phẩm mới được thu thập trong một thời gian nhất định, rồi được xếp loại tách biệt với đề xuất cải tiến liên tục liên quan đến công việc hàng ngày. Một hệ thống có thể chấp nhận bất cứ loại hình đề xuất nào và vào bất cứ lúc nào thì sẽ không thật sự hữu ích.



Hình 6.6: Quyết định phương hướng và chủ đề cho đề xuất phát triển sản phẩm

Mặc dù ý tưởng là tài sản quý giá nhưng không phải là thứ duy nhất đáng quan tâm. Đánh giá và suy nghĩ thấu đáo chúng cũng rất quan trọng. Ý tưởng giống như một hạt giống cần được vun trồng để phát triển và trưởng thành. Trong quá trình sản xuất, những người phân phối, vận hành và bán hàng cần hiểu rằng nỗ lực của tập thể sẽ mang lại thành công.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

Khi doanh nghiệp áp dụng hệ thống đề xuất cải tiến được thực hiện, vấn đề điển hình gì sẽ xảy ra và cách thức giải quyết chúng như thế nào?

Phần III
TRIỂN KHAI VÀ QUẢN LÝ HỆ THỐNG KAIZEN TEIAN

Bạn bă´t đâ`u áp dụng hệ thô´ng Kaizen Teian như thê´ nào?

Bạn nên quản lý hoạt động này ra sao?

Có râ´t nhiê`u cơ chê´ và chiê´n lược để thực hiện. Phâ`n III sẽ gợi ý những chiê´n lược để người quản lý xem xét áp dụng.

7
Chu trình hoạt động Kaizen Teian

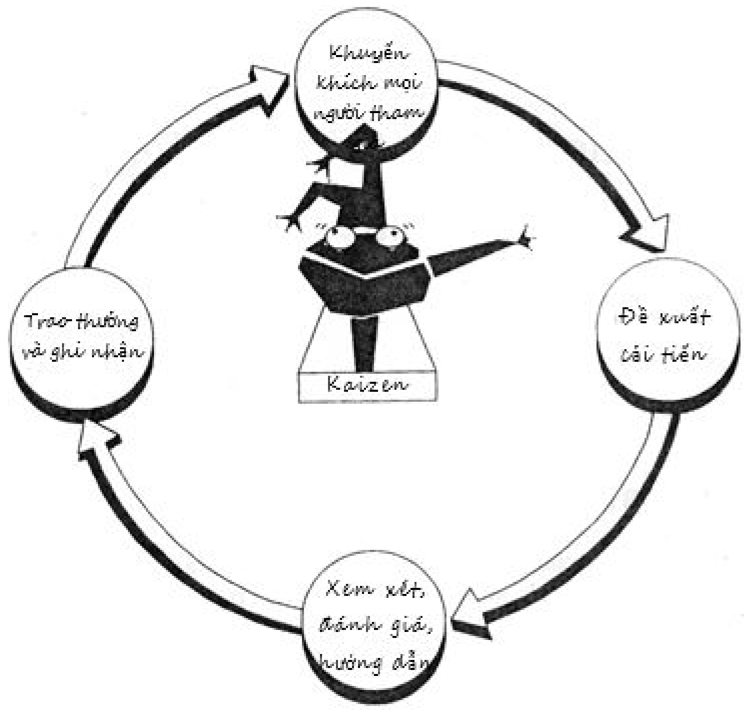
XU HƯỚNG VÀ ĐIỂM MẤU CHỐT CỦA CHU TRÌNH

Hoạt động đề xuất Kaizen Teian là một chu trình gồm bốn thành phần chính (Hình 7.1). Đó là:

1. Thuyết phục mọi người tham gia và làm việc
2. Khuyến khích họ viết ra đề xuất (cả ý tưởng đã hoặc chưa áp dụng)
3. Xem xét, đánh giá và hướng dẫn
4. Trao thưởng và khen ngợi

Nếu chu trình vận hành suôn sẻ, hệ thống đề xuất cũng hoạt động suôn sẻ; một ý tưởng sẽ dẫn tới những ý tưởng khác và cải tiến liên tục sẽ cải thiện năng suất lao động. Mặt khác, nếu chu trình bị tắc nghẽn ở bất kỳ điểm mấu chốt nào, hoạt động đề xuất sẽ bị ngắt quãng và suy giảm.

Tóm lại, cần phải quản lý hoạt động đề xuất để đảm bảo chu trình vận hành suôn sẻ. Điều đầu tiên cần xem xét khi thiết lập hệ thống đề xuất và thiết lập quy tắc của nó là: Làm thế nào để đảm bảo chu trình vận hành suôn sẻ mà không bị ngắt quãng. Đây không phải vấn đề lớn nếu bạn đã có kế hoạch chi tiết của chu trình.



Hình 7.1: Chu trình hoạt động đề xuất

Tuy nhiên, nếu không nắm vững toàn cảnh mà chỉ đơn giản bắt chước quy tắc và phương pháp quản lý của doanh nghiệp khác, thì bạn sẽ tạo ra những quy tắc rối rắm và vô số công việc cho ban đánh giá. Để tránh rắc rối, hãy áp dụng hệ thống Kaizen Teian bởi nó khác biệt so với những hệ thống khác và không quá phức tạp.

Hoạt động đưa ra đề xuất cải tiến diễn ra thường xuyên trong quá trình làm việc. Vì vậy, hệ thống và quy tắc kèm theo phải đơn giản và dễ áp dụng. Xét cho cùng, chúng cũng chỉ là công cụ. Công cụ càng đơn giản thì càng dễ sử dụng và không gây rắc rối.

Nếu bạn đưa ra những nguyên tắc cơ bản, hệ thống sẽ không quá phức tạp. Điều bạn cần là một hệ thống càng đơn giản và cụ thể càng tốt.

Loại bỏ nguyên nhân của vấn đề

Ngay cả khi bạn đã phát triển hệ thống đề xuất thì vẫn tồn tại những vấn đề cần giải quyết. Hãy xem xét một số biện pháp giúp ngăn chặn vấn đề phát sinh. Đặc biệt, bạn nên suy nghĩ xem

cái gì đang ngăn cản chu trình, sau đó, loại bỏ nguyên nhân gây ra chướng ngại vật.

Lưu ý, không nên áp dụng một phương pháp đơn giản chỉ vì “nó đã được thực hiện ở doanh nghiệp X”. Cho dù doanh nghiệp khác đang gặp phải cùng một vấn đề – như sụt giảm số lượng đề xuất – nhưng nguyên nhân của nó lại khác nhau. Vì vậy, biện pháp khắc phục cũng khác nhau. Nếu nguyên nhân là mọi người không hiểu mục đích và tầm quan trọng của đề xuất bằng văn bản thì bạn cần nỗ lực thông báo, giáo dục người lao động và soạn thảo cuốn hướng dẫn tham khảo về hệ thống. Có lẽ người lao động cần được đào tạo và tư vấn cách viết đề xuất; các thành viên nhóm tư vấn và khuyến khích đề xuất nên được khen ngợi.

Cuối cùng, nếu nguyên nhân là do cơ chế thưởng không thỏa đáng thì phải xem xét và sửa đổi cơ chế này. Đôi lúc, hệ thống không hoạt động vì tiền thưởng quá thấp; nhưng đôi khi tiền thưởng quá cao cũng gây ra vấn đề. Trong bất cứ trường hợp nào, hệ thống tiền thưởng cần phải được điều chỉnh phù hợp với từng giai đoạn phát triển và mức độ thuần thục của hoạt động.

TÁC ĐỘNG GÂY ẢNH HƯỞNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG ĐỀ XUẤT: KÉO HAY ĐẨY?

Các hương pháp khuyến khích và tác động đến hoạt động đề xuất bao gồm: các phương pháp “đẩy” và các phương pháp “kéo”.

Chiến lược “đẩy”

Chiến lược “đẩy” bao gồm các cách thức tác động đến mọi người từ bên ngoài, thúc đẩy họ theo phương hướng mà hoạt động đề xuất mong muốn. Một số cách thức mềm dẻo và tế nhị, số khác lại mạnh mẽ và có sức thuyết phục.

Cách thức sử dụng những biện pháp bắt buộc, hạn ngạch và chỉ tiêu sẽ nhanh chóng đem lại hiệu quả tích cực, ít nhất trong một thời

gian ngắn. Chúng rất cần thiết trong giai đoạn đầu, cho đến khi hình thành thói quen làm việc theo quy định.

Mặc khác, các cuộc vận động và sự kiện lại đại diện cho cách thức tế nhị, một kiểu đẩy "mềm". Mọi người tự nhiên sẽ quan tâm khi thấy những ví dụ cải tiến đạt kết quả khả quan và khi tự bản thân họ có thể trải nghiệm ý nghĩa của cải tiến liên tục. Cách thức này góp phần tạo ra sự đồng tâm nhất trí trong hoạt động Kaizen. Bạn có thể thu hút sự tham gia của đông đảo mọi người trong các cuộc thi vẽ áp phích quảng cáo, sáng tác khẩu hiệu mới, v.v... Đây là chiến lược hay để đạt được mức độ tham gia cao.

Các công cụ khác cũng đóng vai trò quan trọng, như bài báo về hoạt động đề xuất trong bản tin doanh nghiệp, sách hướng dẫn tham khảo, sổ ghi chép, v.v... Các công cụ mới nhất là các đoạn băng video về doanh nghiệp và những phương tiện công nghệ cao khác. Mặc dù ngày nay, chúng ta thường thích sử dụng các công cụ công nghệ cao nhưng không có nghĩa là các công cụ truyền thống như áp-phích quảng cáo vẽ tay, tờ rơi và các công cụ tương tự trở nên vô dụng.

Hình ảnh doanh nghiệp thường được phản ánh qua các vật như cờ, phù hiệu, biểu ngữ – vốn có thể sử dụng để thúc đẩy hoạt động đề xuất. Chúng đều có thể trở thành công cụ hữu ích tạo ra môi trường phù hợp cho cải tiến liên tục thông qua đề xuất.

Sử dụng chiến lược "kéo" để khuyến khích sự tham gia

Ngoài phương pháp "đẩy" nêu trên, còn có chiến lược "kéo". Nó có đặc điểm là sự khuyến khích hay động viên được lan truyền từ người này sang người khác, tức là người lao động thuyết phục đồng nghiệp tham gia hoạt động.

Chiến lược này có thể sử dụng công cụ tiền thưởng. Dù tiền thưởng chỉ mang tính tượng trưng nhưng "có vẫn hơn không". Chúng có thể được dùng để chi trả tiền chè nước hoặc chi tiêu phụ.

Có một nhận thức sai lầm rằng: tiền thưởng thấp dẫn đến tỉ lệ đề xuất thấp. Thực tế lại ngược lại – khi tăng tiền thưởng, đề xuất lại giảm đi. Theo thống kê, những doanh nghiệp có chế độ tiền thưởng thấp lại có hoạt động đề xuất Kaizen Teian hiệu quả nhất.

Những người quan tâm tới tiền thưởng có thể vẫn còn bị ảnh hưởng bởi khái niệm hòm thư góp ý truyền thống "tiền đổi lấy ý tưởng". Nếu doanh nghiệp chấp nhận ý tưởng thì phải sẵn sàng chi trả một khoản tiền lớn – điển hình cho cơ chế trao thưởng trong hệ thống của châu Âu và Mỹ. Nhưng Kaizen dựa trên quan điểm hoàn toàn trái ngược. Bạn cải tiến công việc của chính mình, và vấn đề cần cải tiến là công việc mà bạn hiểu hơn ai hết. Vì vậy, mức thưởng càng thấp, bạn càng dễ đưa ra đề xuất. Dù chỉ là cải tiến rất nhỏ nhưng những cải tiến đơn giản lại có thể dễ dàng thực hiện ngay lập tức.

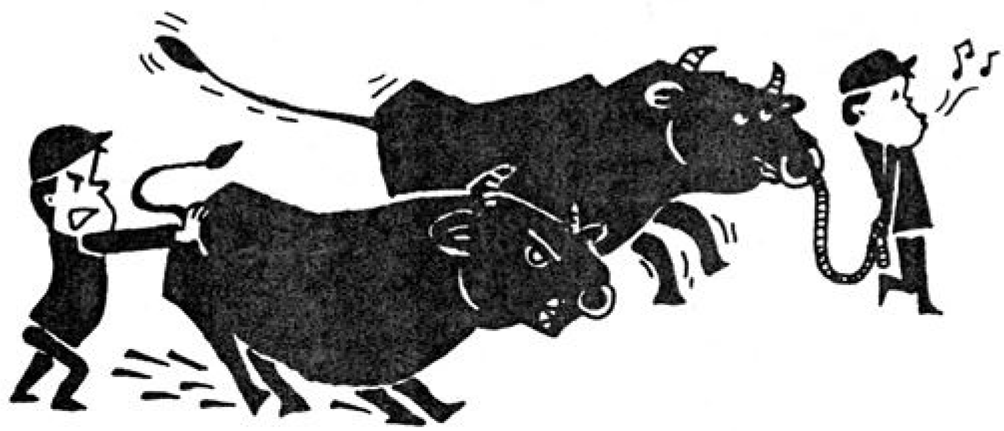
Mọi người có thể nói: "Tôi không lấy tiền thưởng làm mục tiêu khi đưa ra đề xuất cải tiến. Tôi làm điều đó chỉ vì mong muốn doanh nghiệp hoạt động hiệu quả hơn", hoặc "Tôi không quan tâm là được thưởng bao nhiêu, miễn là mọi người nghe tôi nói". Tuy nhiên, trên thực tế, hầu hết mọi người đều thích phần thưởng bằng tiền và sẵn lòng nhận thưởng.

Hoạt động đề xuất dựa trên cải tiến liên tục sử dụng tiền thưởng như động lực làm tăng tính hấp dẫn của chiến lược "kéo". Tiền thưởng là sự ghi nhận ý tưởng của một người. Về mặt này, đây rõ ràng là một yếu tố quan trọng của chiến lược.

Yếu tố "kéo" quan trọng khác của hoạt động đề xuất là xem xét, đánh giá, hướng dẫn và trên hết là hỗ trợ thực hiện. Kết hợp các yếu tố này sẽ tạo ra sức mạnh to lớn và thu hút đông đảo mọi người tham gia.

Khi nói về cách thức khuyến khích hoạt động đề xuất, mọi người có xu hướng tập trung vào phương pháp "đẩy". Phương pháp này rất quan trọng, nhưng để thúc đẩy thành công, đừng quên phương pháp "kéo" dù nó có vẻ hơi đơn giản và không rõ ràng. Nếu

không, các kênh lưu chuyển thông tin có thể bị cản trở, dòng chảy đê` xuâ´t sẽ ngừng lại và râ´t khó vận hành lại hệ thô´ng đê` xuâ´t.



Hình 7.2: Nê´u 'đẩy' không hiệu quả, hãy thử 'kéo' xem!

XEM LẠI VÀ HƯỚNG DẪN LÀ RẤT CẦN THIẾT TRONG HOẠT ĐỘNG ĐỀ XUẤT

Sai lâ`m lớn nhâ´t của chu trình đê` xuâ´t thường nă`m trong quá trình xem xét, đánh giá và hướng dẫn. Nê´u mọi người đệ trình ý tưởng và không bao giờ nhận được phản hô`i từ người đánh giá, họ sẽ thâ´t vọng và nản lòng. Bản thân người đánh giá cũng chán nản với núi đê` xuâ´t châ´t đô´ng trên bàn làm việc – những đê` xuâ´t không bao giờ được thực hiện.

Đôi lúc, nhận xét vô tình của người đánh giá có thể giê´t chê´t sáng kiê´n cải tiê´n của người lao động. Cho dù trong phản hô`i bă`ng văn bản, người đánh giá không có ý xâ´u, nhưng nê´u họ diễn đạt không rõ ý kiê´n thì sẽ gây ra hiểu lâ`m tai hại.

Các khía cạnh xem xét, đánh giá và hướng dẫn hoạt động của hệ thô´ng nê´u làm tô´t sẽ tạo ra động lực thu hút nhiê`u đê` xuâ´t hay. Động lực này hiệu quả hơn tiê`n thưởng hay lời kêu gọi tham gia đê` xuâ´t của ban lãnh đạo. Bởi vì người đê` xuâ´t chỉ hứng thú khi đê`

xuất cải tiến của họ được đánh giá, công nhận, và quan trọng nhất là được thực hiện. Hoạt động đề xuất không bao giờ hoạt động hiệu quả nếu bỏ qua khâu này. Đây là khâu quan trọng nhất trong quá trình đổi mới.

Dù đã thiết lập cơ chế của hoạt động đề xuất và có chiến lược đưa cơ chế vào hoạt động, hệ thống sẽ không hoàn thiện nếu không có cách tiếp cận phù hợp với quá trình xem xét và trao thưởng.

Nhiều doanh nghiệp thật sự mong muốn phát triển hệ thống đề xuất khuyến khích cải tiến được thực hiện nhưng vẫn không thể từ bỏ lối tiếp cận của hệ thống cũ – đó là các kiến nghị trực tiếp, hòm thư góp ý, cách thức đánh giá và quy tắc thông thường. Thậm chí ngay cả khi đã áp dụng cách thức xem xét và quy tắc mới, thì về cơ bản, bản thân hệ thống vẫn không thay đổi vì mọi người – vốn bị bắt tuân theo quy tắc – vẫn khăng khăng xử lý đề xuất theo chủ kiến của bản thân. Cách thức mới nghe có vẻ lạ lẫm và không phù hợp với họ, vì vậy, họ ra sức chống đối. Họ quan niệm rằng: "Đây chỉ là những lý thuyết mơ hồ mà "vị" nào đó đã nghĩ ra" hoặc "Chắc họ sẽ không bắt chúng ta thực hiện". Đó là những người không hiểu rằng, chúng ta đang sống trong một thời đại mới. Để không làm đảo ngược động lực của hệ thống đề xuất, bạn phải tìm cách xóa bỏ dứt khoát sự hồ nghi của mọi người.

AI SẼ XEM XÉT ĐỀ XUẤT?

Người giám sát hiểu rõ công việc và người thực hiện công việc

"Hiện tại số lượng đề xuất ngày càng nhiều, chúng ta không thể xử lý tất cả. Chúng ta phải ủy quyền cho người phụ trách ngành hoặc bộ phận xử lý đề xuất." Đây là câu nói thường trực của bộ phận phụ trách đề xuất.

Vấn đề ở đây là không nên tập trung xem xét đề xuất ngay khi nhận được. Chúng cần được người phụ trách bộ phận kiểm tra trước. Người giám sát hoặc quản đốc chính là người hiểu rõ bộ phận của mình hơn ai hết. Họ biết các vấn đề tiềm ẩn là gì và khó khăn nào cần phải đương đầu. Hơn nữa, vì người lao động phải báo cáo lên người giám sát nên người giám sát cũng hiểu về họ hơn ai hết.

Người giám sát – vốn hàng ngày giao tiếp với người lao động, chia sẻ các vấn đề và nhiệm vụ công việc với họ – là người thích hợp nhất để nhận, xem xét và đánh giá đề xuất. Bởi người giám sát sẽ phải phê duyệt kế hoạch và cung cấp hướng dẫn cần thiết để kết nối cải tiến công việc với các vấn đề trong bộ phận. Đây cũng là hình thức đào tạo tại-nơi-làm-việc tốt nhất.

Xem xét đề xuất tại nơi tạo ra đề xuất

Trong hệ thống Kaizen Teian, ngay từ đầu, quyền đánh giá thuộc về người giám sát. Ý tưởng quá trình đánh giá tập trung là tàn dư của hệ thống hòm thư góp ý truyền thống, trong đó, người lao động bỏ qua người giám sát trực tiếp để đệ trình ý kiến lên cấp cao nhất.

Tuy nhiên, trong hệ thống cải tiến công việc và đề xuất được thực hiện, mọi thứ đã thay đổi. Khi muốn đưa ra ý kiến, người lao động không phải lo ngại người giám sát trực tiếp phật ý. Trái lại, mọi điều họ nhận thấy trong công việc hàng ngày là “nguyên liệu” cho tư duy. Họ có thể thảo luận ý kiến với người giám sát – người sẽ cùng người lao động trực tiếp giải quyết vấn đề và áp dụng ý tưởng hay vào công việc. Đây là cốt lõi của hoạt động đề xuất dựa trên cải tiến được thực hiện.

Đề xuất có thể được giải quyết ngay tại chỗ nên dần được chuyển giao về nơi nó sinh ra – nơi làm việc. Đây là động lực lớn cho người lao động và giúp đưa hoạt động cải tiến vào hệ thống ý tưởng áp dụng.

VIỆC XEM XÉT ĐƯỢC THỰC HIỆN NHƯ THẾ NÀO?

Bước xem xét đê` xuâ´t nên được thực hiện công bă`ng và nhanh chóng, tuân thủ các tiêu chuẩn đánh giá công bă`ng. Tuy nhiên, vâ´n đê` là người đánh giá không thể cùng một lúc hoàn thành tâ´t cả mọi việc. Không thể vừa công bă`ng lại vừa nhanh chóng với mọi đê` xuâ´t.

Vậy làm thê´ nào để xem xét đê` xuâ´t nhanh chóng và công bă`ng? Ý tưởng khác nhau sẽ có cách tiê´p cận khác nhau.



Hình 7.3 Ba nguyên tă´c đánh giá đê` xuâ´t

Đê` xuâ´t nhỏ câ`n được đánh giá nhanh chóng

Khi đánh giá những đê` xuâ´t nhỏ, sự nhanh chóng phải là ưu tiên hàng đâ`u. Không câ`n phải áp dụng tiêu chuẩn quá khă´t khe với đê` xuâ´t nhỏ. Tiê`n thưởng có thể áp dụng mức cao nhâ´t là 10 đô-la, hơn nữa, nội dung đê` xuâ´t không quá chuyên sâu. Đô´i với những đê` xuâ´t này, không câ`n cân nhă´c quá kỹ càng và câ`u kỳ.

Đô´i với đê` xuâ´t kiểu này, điê`u quan trọng là được cân nhă´c và đánh giá kịp thời. Nê´u quá trình đánh giá kéo dài tới vài tháng và cuô´i cùng đưa ra kê´t luận “Đê` xuâ´t được châ´p nhận và anh được

thưởng 1 đô-la” thì sẽ khiê´n người đê` xuâ´t cảm thâ´y mình đang bị mang ra làm trò hê`.

Nê´u mức thưởng tô´i đa cho một đê` xuâ´t là 10 đô-la hoặc ít hơn thì quyê´t định câ`n được đưa ra nhanh chóng và rõ ràng. Người lao động chă´c chă´n biê´t rõ đê` xuâ´t của mình sẽ được thưởng bao nhiêu.

Áp dụng tiêu chí chặt chẽ cho đê` xuâ´t lớn

Khi tiê`n thưởng tiê`m năng cho một đê` xuâ´t là 50 đô-la hoặc hơn, người đánh giá phải áp dụng những tiêu chuẩn đánh giá thận trọng, chặt chẽ và công bă`ng. Với mức thưởng lớn, người giám sát không được khinh suâ´t, mà phải quan tâm và theo sát các thủ tục quy định.

Người lao động nhận thức râ´t rõ tâ`m quan trọng của loại ý tưởng này. Sự kỳ vọng cũng râ´t cao. Họ râ´t muô´n nội dung đê` xuâ´t của mình được xem xét và đánh giá đúng mức.

Nê´u đê` xuâ´t ở phạm vi rộng và ảnh hưởng đê´n bộ phận khác, người đánh giá và các bên liên quan phải thảo luận cho đê´n khi hiểu thâ´u đáo. Đê` xuâ´t lớn không nhiê`u lă´m, nên chă´c chă´n người đánh giá sẽ có đủ thời gian.

CÔNG BẰNG THÔNG QUA THỐNG KÊ

Khi quyê`n xem xét đê` xuâ´t được trao hoàn toàn cho bộ phận, đánh giá chă´c chă´n sẽ có chút thiên vị. Cùng một ý tưởng đưa lên, nhưng ở những bộ phận khác nhau có thể được đánh giá khác nhau, phụ thuộc vào quan điểm chủ quan của người đánh giá và những điê`u kiện khác.

Phương pháp trao quyê`n đánh giá đê` xuâ´t cho bộ phận hoan nghênh việc xem xét độc lập từng đê` xuâ´t theo tình hình thực tê´ tại bộ phận. Tâ´t nhiên, sự đánh giá này mang tính chủ quan, nhưng cũng không hẳn là điê`u không hay.

Tuy nhiên, sự chủ quan này thường sẽ dẫn tới thiếu công bằng nếu không có sự can thiệp của ban lãnh đạo. Một vài người đánh giá tỏ ra dễ tính, trong khi số khác lại quá nghiêm khắc; đây là điều rất bình thường. Nhưng sẽ không công bằng khi phó mặc đề xuất cho những vị giám sát quá nghiêm khắc.

Tình hình chỉ có thể được cải thiện thông qua sự quản lý quá trình đánh giá ở mọi phòng ban trên cơ sở thống kê. So sánh sự phân bổ đề xuất được thực hiện giữa các bộ phận và khu vực làm việc sẽ cho thấy rõ người đánh giá nào quá nghiêm khắc và quá dễ tính.

Khả năng sáng tạo của người lao động trong mọi bộ phận đều như nhau nên sự phân bổ đều nhau giữa các bộ phận có thể xảy ra. Mục đích là duy trì sự công bằng lâu dài. Cấp quản lý có thể duy trì sự công bằng lâu dài này bằng cách so sánh đề xuất mẫu, thiết lập nhóm nghiên cứu cách thức đánh giá, hoặc khuyến khích đánh giá đề xuất.

Ý NGHĨA CỦA TIỀN THƯỞNG

Hầu hết các loại hình hệ thống đề xuất đều áp dụng một kiểu thưởng nào đó, nhưng khái niệm tiền thưởng được hiểu khác nhau tùy theo loại hình hệ thống sử dụng. Trong tiếng Nhật, tiền thưởng có ba ý nghĩa sau:

- Phần bù đắp cho trao đổi ý kiến về hiệu quả của đề xuất
- Phần thưởng để khuyến khích hoặc thúc đẩy phát triển
- Phần thưởng thể hiện sự tham gia được đánh giá cao

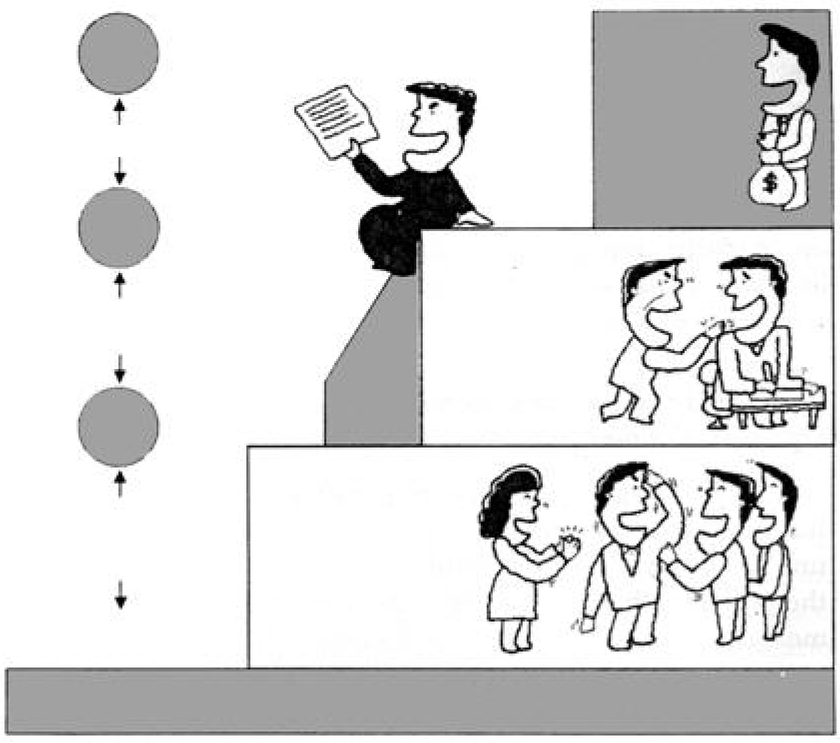
Trong hệ thống hòm thư góp ý, khi ý tưởng được trao đổi bằng tiền, khái niệm tiền thưởng là sự bù đắp. Tuy nhiên, trong hệ thống đề xuất được thực hiện, khái niệm tiền thưởng bao hàm cả ba ý trên.

Các cấp độ đề xuất và ý nghĩa của việc trao thưởng

Hình 7.4 minh họa các việc áp dụng hệ thống đề xuất được thực hiện trong doanh nghiệp. Quá trình này – vốn được phân thành nhiều cấp độ – nhằm khuyến khích sự tham gia, phát triển kỹ năng và đạt được kết quả.

Cấp độ 0 (không nghị lực, không hứng thú, không trách nhiệm)

Ở cấp độ 0, không ai thật sự hiểu vấn đề của bộ phận là gì. “Chúng tôi chỉ làm theo những gì được yêu cầu. Ai mà biết được những thứ đó có nghĩa là gì? Và hơn nữa, ai thèm quan tâm cơ chứ?” Đó là lời mọi người thường nói, và tất nhiên, ở cấp độ này, sẽ không có đề xuất hay cải tiến sáng tạo nào được đưa ra.



Hình 7.4: Các cấp độ đề xuất và ý nghĩa của việc trả thưởng

Nếu mọi người không bao giờ vượt quá cấp độ 0 thì tốt hơn là doanh nghiệp nên thuê người máy (robot). Người máy không bao giờ cãi lại, không bao giờ ốm và cũng chẳng bao giờ cần nghỉ phép.

Nhưng thông thường, mọi người sẽ dâ`n tiê´n lên các câ´p độ cao hơn. Đặc biệt, họ nhận ra các vâ´n đê` và đưa ra những cách giải quyê´t thú vị. Điê`u này giải thích tại sao mọi người luôn được kỳ vọng đưa ra các đê` xuâ´t.

Mọi công việc đê`u có hai yê´u tô´, duy trì và phá bỏ hiện trạng. Câ´p độ 0 thiê´u yê´u tô´ thứ hai, đó là kỹ năng sáng tạo, một đặc tính của con người mà không người máy nào có được.

Câ´p độ 1 (nhận thâ´y và chỉ ra vâ´n đê`)

Nê´u muô´n thực hiện tô´t công việc, mọi người phải dô`n toàn bộ sức lực vào đó. Khi có vâ´n đê`, mọi người thường nhận ra và thừa nhận phải làm điê`u gì đó để giải quyê´t. Nhưng chỉ biê´t và nói thôi chưa đủ. Mọi người câ`n chỉ ra vâ´n đê` cho người khác.

Mặc dù chỉ ra vâ´n đê` không giô´ng với đưa ra một đê` xuâ´t cải tiê´n thật sự, nhưng nó là bước quan trọng đâ`u tiên trong hoạt động cải tiê´n. Trong những hệ thô´ng lâ´y tiê`n thưởng làm mục đích tham gia thì đây là câ´p độ nổi trội. Ở câ´p độ này, tiê`n thưởng cho người lao động chỉ ra vâ´n đê` được coi là một sự tuyên dương.

Câ´p độ 2 (tìm ra nguyên nhân của vâ´n đê`, nêu ý tưởng và đê` xuâ´t giải pháp)

Ở câ´p độ này, người lao động chỉ ra vâ´n đê` và suy nghĩ vê` giải pháp. Câ´p độ này bao gô`m những bước sau: người lao động phải tìm ra nguyên nhân của vâ´n đê`, suy nghĩ giải pháp, sau đó thảo luận biện pháp với người giám sát và đô`ng nghiệp. Họ phải ghi nhận những khía cạnh vật châ´t của vâ´n đê`, phân tích, rô`i tổng hợp lại thành cách giải quyê´t. Tâ´t cả những hoạt động này giúp củng cô´ kỹ năng của họ. Tiê`n thưởng ở câ´p độ này được coi là sự khuyê´n khích phát triển các kỹ năng.

Câ´p độ 3 (đưa ra quyê´t định, thực hiện và hiệu quả)

Ở cấp độ này, doanh nghiệp xem xét vài giải pháp cụ thể và đưa ra quyết định chấp thuận hay từ chối. Khi được chấp nhận, đề xuất được thực hiện, có hiệu quả và giải quyết được vấn đề. Tiền thưởng cho cấp độ nỗ lực này để "thông báo" cho người lao động biết nỗ lực sáng tạo của họ đã đem lại kết quả tích cực. Tiền thưởng cũng thông báo cho những người khác biết về tiến triển này.

SỐ LƯỢNG CÓ DẪN ĐẾN CHẤT LƯỢNG?

Nhiều người tin rằng số lượng sẽ sinh ra chất lượng. Người Nhật cũng có câu thành ngữ thể hiện niềm tin tương tự khi cho rằng chân núi rộng thì ngọn núi sẽ cao. Theo logic này, càng có nhiều đề xuất thì bạn càng có cơ hội nhận được nhiều đề xuất chất lượng cao.

Tuy nhiên, thực tế lại không như vậy. Trên thực tế, trong hệ thống khuyến khích số lượng đề xuất lớn thì đề xuất chất lượng cao hoặc trung bình dần ít đi và đề xuất chất lượng thấp – vốn chỉ nhằm lấy "tiền thưởng cho sự tham gia" – sẽ ngày càng nhiều. Khi ban lãnh đạo yêu cầu "bất kỳ ý kiến nào" với nỗ lực nhằm có được càng nhiều đề xuất càng tốt, mọi người sẽ dành nhiều nỗ lực viết ra đề xuất hơn là cho công việc và suy nghĩ sáng tạo.

Điều này không có nghĩa rằng không có mối liên quan giữa chất lượng và số lượng, hoặc ít đề xuất sẽ đảm bảo đề xuất có chất lượng cao. Hầu hết mọi người đều đồng ý rằng có mối liên hệ giữa chất lượng và số lượng, nhưng điều đó không quyết định chất lượng đề xuất.

Khi được hỏi điều gì quyết định chất lượng đề xuất, các nhà quản lý cấp cao và người phát triển hệ thống đề xuất đưa ra những câu trả lời khác nhau. Theo họ, một đề xuất tốt phải:

1. Có hiệu quả

2. Phạm vi ứng dụng rộng
3. Có thể thực hiện
4. Đã được thực hiện
5. Đại diện cho một ý tưởng lớn
6. Thể hiện sự tháo vát
7. Xóa bỏ nguyên nhân của vấn đề
8. Phù hợp với mục tiêu chính sách của doanh nghiệp
9. Giải quyết những vấn đề tác động đến toàn bộ người lao động
10. Không quá tốn kém

Danh sách này vẫn chưa đề cập đủ mọi khía cạnh. Nếu không có sự thống nhất về ý nghĩa của đề xuất có chất lượng theo khía cạnh truyền đạt thông điệp thì làm sao người lao động hiểu được doanh nghiệp cần gì ở họ.

Hoàn thành mục tiêu quyết định chất lượng đề xuất

Khi mục tiêu của hoạt động đề xuất đơn thuần chỉ là tính hiệu quả hoặc kết quả tốt thì chất lượng đề xuất đơn giản là hiệu quả, tiết kiệm chi phí hoặc tạo ra nhiều lợi nhuận.

Nhưng trong phong trào phấn đấu vì đề xuất cải tiến sáng tạo thì "kết quả" không phải mục tiêu duy nhất. Ở những doanh nghiệp khác nhau, hệ thống đề xuất phục vụ những mục tiêu khác nhau. Nhưng đa số chúng hướng tới việc khuyến khích tham gia (qua đó tiếp thêm sinh lực cho bộ phận), phát triển kỹ năng (qua đó thúc đẩy khả năng suy nghĩ của người lao động) và hiệu quả.

Vì vậy, chất lượng đề xuất có thể được đánh giá thông qua mức độ hoàn thành những mục tiêu này. Sự đánh giá này có tính đến ba

câ´p độ đánh giá đã đê` cập ở trên. Đó là:

- Câ´p độ ghi nhận (chỉ ra vâ´n đê`)
- Câ´p độ quan niệm (gợi ý giải pháp)
- Câ´p độ tăng cường hiệu quả

Bạn không thể cải thiện châ´t lượng đê` xuâ´t chỉ đơn giản bă`ng cách yêu câ`u mọi người đưa ra thêm những đê` xuâ´t châ´t lượng cao và trung bình. Bạn phải (1) khuyê´n khích mọi người đưa ra những đê` xuâ´t mức thâ´p thông qua tiê`n thưởng cho sự tham gia, và (2) biê´n đê` xuâ´t mức thâ´p thành mức trung bình, nhă`m xây dựng phong trào đê` xuâ´t sáng tạo thật sự. Bạn không thể làm việc này chỉ đơn giản bă`ng cách thường xuyên hô hào suông; bạn phải cho người lao động cơ hội thực hành hoạt động cải tiê´n sáng tạo hàng ngày trong chính công việc của họ.

Mặc dù sô´ tiê`n thưởng cho sự tham gia ở mức phát hiện và chỉ ra vâ´n đê`, nhưng khi vâ´n đê` được xác định, các biện pháp giải quyê´t phù hợp sẽ được đưa ra dâ`n dâ`n. Trong hoạt động này, "hạt giô´ng" đê` xuâ´t sáng tạo đã được gieo trô`ng. Nê´u chăm sóc nó cẩn thận, một lúc nào đó, nó sẽ đơm hoa kê´t trái.

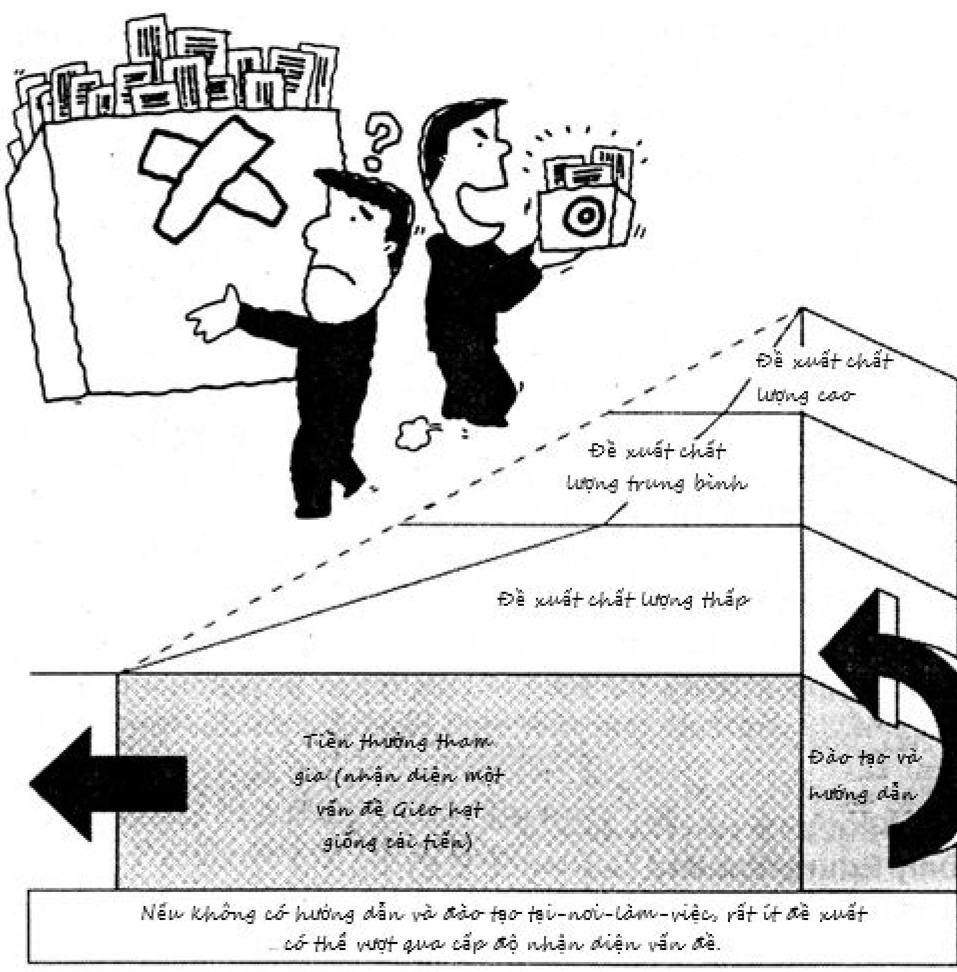
Chỉ có đào tạo và hướng dẫn mới biê´n sô´ lượng thành châ´t lượng

Đào tạo và hướng dẫn là tác nhân biê´n đổi sô´ lượng thành châ´t lượng. Ví dụ, trong suô´t giai đoạn đâ`u, không thể thiê´u sự hướng dẫn và hỗ trợ của người giám sát và quản lý. Nó cải thiện giao tiê´p, tiê´p thêm sinh lực cho nơi làm việc, khuyê´n khích và củng cô´ động lực cho mọi người.

Đây cũng là một hình thức đào tạo tại-nơi-làm-việc (OJT) cho người lao động, miễn là đê` xuâ´t được đưa ra liên tục. Nê´u trong một năm, chỉ có vài đê` xuâ´t được đưa ra thì không thể sử dụng hoạt động này cho OJT. Bâ´t kể là bộ phận nào, ít nhâ´t phải có một đê`

xuâ´t được đưa lên trong một tháng (hoặc khoảng thời gian ngă´n hơn, tùy thuộc vào công việc).

Mặt khác, mặc dù sô´ lượng râ´t quan trọng, nhưng một công cụ giáo dục tô´t chỉ có khi hệ thô´ng bao gô`m cả việc đào tạo và trao đổi thông tin. Người lao động thực hiện công việc của mình hàng ngày, vì vậy, sự tiê´n bộ của họ cũng phải liên tục và không ngừng.



Hình 7.5: Biê´n đổi sô´ lượng thành châ´t lượng

Nê´u không có đào tạo và hướng dẫn thì không gì có thể đảm bảo sô´ lượng sẽ chuyển thành châ´t lượng. Không có chúng, ở một thời điểm nhâ´t định – khi có quá nhiê`u đê` xuâ´t câ`n xem xét – sô´ lượng bă´t đâ`u chuyển thành châ´t lượng thâ´p hơn.

Trong giai đoạn đâ`u của hoạt động đê` xuâ´t, để tạo thói quen tham gia cho mọi người, người quản lý câ`n sử dụng sức ép bên ngoài

để giúp họ "động chân động tay". Những điều họ viết ra không quan trọng bằng hành động viết ra đề xuất. Khi mô hình hoạt động được thiết lập và duy trì thông qua hướng dẫn của người giám sát, các ý tưởng cải tiến chất lượng cao sẽ xuất hiện.

"Chỉ mình tôi có thể khiến cái đầu của tôi chịu suy nghĩ"

Bạn không thể có được ý tưởng chất lượng cao chỉ đơn giản bằng việc hướng dẫn người lao động. Bạn phải khiến họ suy nghĩ. Nhưng không thể làm điều đó bằng cách sử dụng sức ép bên ngoài. Hơn thế, trước tiên, bạn phải lay động được trái tim họ, cung cấp hiểu biết và động lực để thúc ép họ thực hiện cải tiến liên tục.

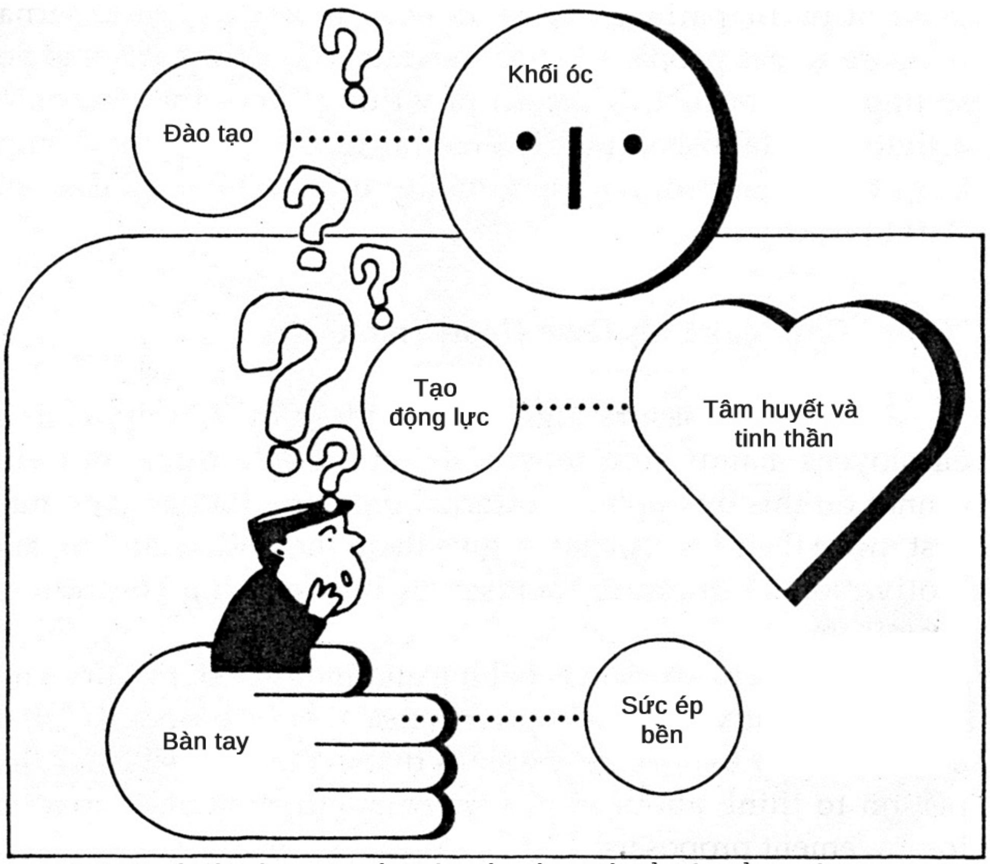
Ngay cả khi người lao động đã sẵn sàng và có động lực tham gia, điều đó cũng không đảm bảo bạn có thể yêu cầu họ đưa ra "những đề xuất tốt hơn". Bạn phải phát triển các kỹ năng giúp người lao động có thể suy nghĩ về cải tiến và đưa ra những đề xuất cải tiến sáng tạo.

Thuyết phục, vận động và sử dụng sức ép bên ngoài không thể thu hút được đề xuất tốt hơn. Đề xuất chất lượng cao chỉ có được thông qua nỗ lực bền bỉ của người đề xuất và các kỹ năng cải tiến – vốn phải được phát triển. Thậm chí ngay cả khi người lao động sẵn sàng gắn bó với hoạt động cải tiến, nếu họ không hiểu các quy tắc và nguyên lý của cải tiến liên tục thì các nỗ lực của họ vẫn có thể thất bại.

Bạn không thể dạy các nguyên lý và quy tắc của cải tiến bằng cách đưa cho mọi người những cuốn sách khó đọc và yêu cầu họ phải học hành chăm chỉ. Thay vào đó, bạn nên cho phép họ thực hiện cải tiến ngay trong công việc, vì cải tiến liên tục là một kỹ năng đạt được thông qua thực hành thường xuyên.

Để thiết lập được một hệ thống đề xuất sôi nổi nhất, phải làm cho người lao động "động chân động tay", "động tim" và "động não".

Chỉ một bước nhảy ngă´n không thể có được điê`u này. Mỗi bước đi đê`u câ`n thiê´t - từ làm “động chân động tay” tới “động não”.



Đôi khi sức ép và sự khuyến khích đều cần thiết để thúc đẩy người lao động viết ra đề xuất. Khi đã hình thành thói quen viết đề xuất, người lãnh đạo cần khuyến khích và đào tạo họ để có được những đề xuất chất lượng cao.

Hình 7.6

SỰ TRIỂN KHAI THEO CHIỀU NGANG CÓ CẦN THIẾT?

Sự triển khai theo chiê`u ngang thường được hiểu là áp dụng ý tưởng từ bộ phận này sang bộ phận khác để có thể tận dụng hiệu quả. Tuy nhiên, trên thực tê´, điê`u này không mang lại kê´t quả như mong muô´n. Nhiê`u người muô´n biê´t họ có thể làm gì để phát triển Kaizen Teian hiệu quả ở bộ phận khác. Nhưng triển khai *ý tưởng* Kaizen theo chiê`u ngang hoàn toàn không câ`n thiê´t. Lý do râ´t đơn giản: chúng ta không nói vê` việc triển khai những ý tưởng riêng

biệt mà nói về việc trải rộng, phát triển khả năng cải tiến trong mọi lĩnh vực của doanh nghiệp.

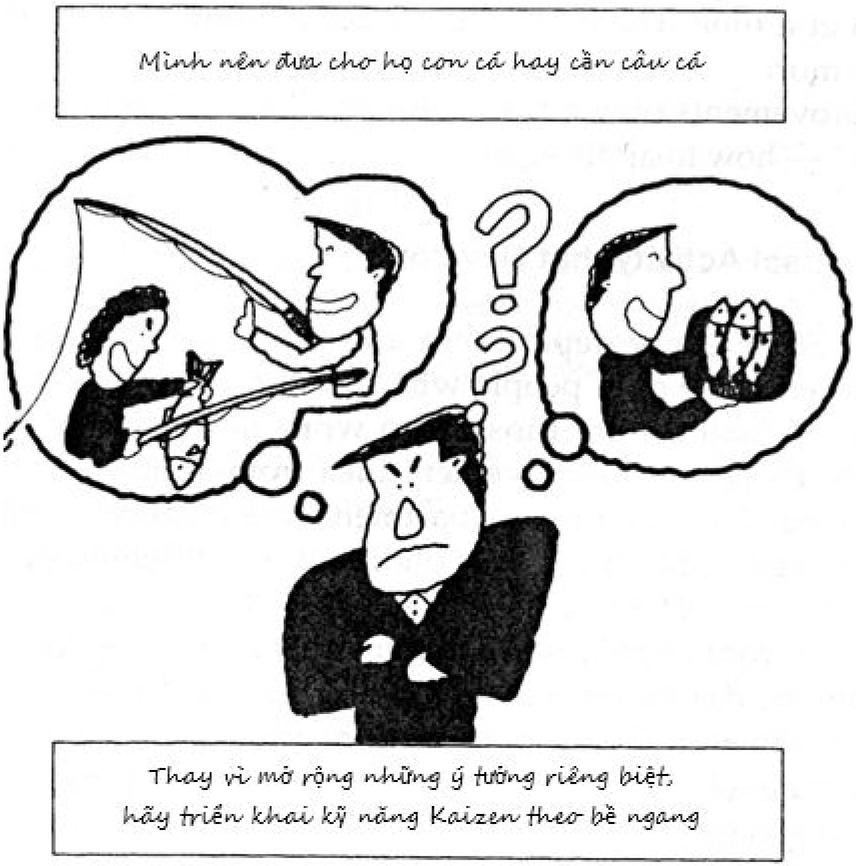
Điều nay giống với việc hỗ trợ cho một nước đang phát triển. Nên hỗ trợ thực phẩm, hay các trợ giúp và hướng dẫn kỹ thuật để người dân tự làm ra thực phẩm? Nếu bạn đưa một con cá cho ai đó, anh ta sẽ ăn con cá và thế là hết. Nhưng nếu bạn đưa cần câu cá và bí quyết câu cá cho anh ta thì từ đó, anh ta có thể tự bắt cá để ăn.

Áp đặt vài cải tiến nhỏ cho tất cả các bộ phận để cố gắng phát triển Kaizen Teian giống với việc mỗi lần cho ai đó một con cá. Càng bị áp đặt, người lao động càng đánh mất động lực đưa ra cải tiến sáng tạo. Người lao động cần phải học "cách câu cá" – cách áp dụng Kaizen Teian vào chính công việc của họ.

Hoạt động đề xuất phát triển kỹ năng

Vì mọi bộ phận đều có những vấn đề riêng của mình, nên người duy nhất có thể tìm ra cách giải quyết vấn đề đúng đắn là người làm việc tại chính bộ phận đó. Không có hai bộ phận nào hoàn toàn giống nhau, nên không thể áp dụng ý tưởng cải tiến tương tự trong bộ phận khác. Nhiều ý kiến không thể áp dụng trong những điều kiện khác nhau – dù khác biệt chỉ là rất nhỏ.

Thật sai lầm khi cho rằng những ý tưởng Kaizen tốt phải được triển khai ở cả những bộ phận khác. Tùy thuộc vào từng vấn đề, mỗi bộ phận phải phát triển cải tiến tương ứng của riêng mình. Điều đó khiến hoạt động Kaizen Teian có ý nghĩa như một biện pháp phát triển kỹ năng.



Hình 7.7

Hoạt động Kaizen chă´c chă´n phải được áp dụng trong mọi bộ phận. Nê´u bản thân ý tưởng phải được thực hiện với cả các bộ phận khác, tô´t nhâ´t nên thực hiện chúng thông qua các tiêu chuẩn hoạt động chính thức và các hướng dẫn làm việc phải được củng cô´. Tuy nhiên, nó không làm giảm giá trị quan trọng của việc biên soạn, phân phô´i hoặc trình diễn các ví dụ vê` cải tiê´n sáng tạo. Việc giới thiệu các ý tưởng và ví dụ Kaizen một cách đơn giản sẽ không mang lại kê´t quả, trừ phi bạn sử dụng các phâ`n thưởng vật châ´t có giá trị để phát triển động lực và kỹ năng cải tiê´n.

Có thể trưng bày những mẫu cải tiê´n để truyê`n đạt thông điệp “Bạn có thể đạt được cải tiê´n tương tự” và “Chúng tôi hy vọng bộ phận của bạn sẽ đưa ra những ý tưởng xuâ´t să´c hơn”. Khi đọc tài liệu, mọi người sẽ nhận ra những thông điệp đó. Cách tiê´p cận này hiệu quả hơn việc trực tiê´p hô hào cải tiê´n sáng tạo.

Cách giải quyết những đề xuất tương tự

Một vấn đề nảy sinh là làm thế nào để giải quyết những đề xuất giống nhau do nhiều người khác nhau đưa ra. Những bộ phận khác nhau có thể đưa ra đề xuất giống nhau vì cùng gặp vấn đề tương tự là một điều bình thường. Trên thực tế, điều này cho thấy sự phát triển thành công các kỹ năng Kaizen theo chiều ngang. Đây là một điều tốt! Do đó, người quản lý nên đánh giá và khuyến khích những đề xuất như vậy.

Đề xuất không phải là một ngôi nhà cần hạn chế người ra vào và bảo vệ – ý tưởng là để khuyến khích sáng tạo và độc đáo hơn nữa. Ý tưởng tốt của một bộ phận có thể áp dụng cho bộ phận khác cũng như kết hợp với cải tiến của doanh nghiệp khác.

Tuy nhiên, trong trường hợp đề xuất giống nhau, ban đánh giá không nên đưa ra kết luận giống nhau. Mức độ cần kíp sẽ phụ thuộc vào từng bộ phận. Trong mỗi bộ phận, khi mức độ nghiêm trọng của vấn đề khác nhau thì đánh giá đề xuất cũng khác nhau.

ĐIỀU GÌ LÀM NÊN MỘT Ý TƯỞNG HAY?

Đôi lúc, bạn nhận được nhận xét: "Đó là ý tưởng tuyệt vời, nhưng đáng tiếc, chúng tôi chưa thể thực hiện được". Lời nhận xét này rất mâu thuẫn. Theo định nghĩa, đề xuất không thể thực hiện được thì không phải là ý tưởng tốt. Với doanh nghiệp, ý tưởng và đề xuất không thể thực hiện giống như người đói bụng đứng trước một bức tranh đầy thức ăn ngon. Ý tưởng chỉ có giá trị khi được thực hiện và trở thành hiện thực. Vì vậy, nhận xét trên thật sự có nghĩa là "Nó sẽ thật tuyệt vời nếu được thực hiện".

Ví dụ, đề xuất "Hãy nâng gấp đôi lương cho người lao động". Đây là một ý tưởng tuyệt vời, nhưng thật không may, hầu hết các doanh nghiệp thiếu vốn và tiềm lực để thực hiện điều này.

Đề xuất không nên là suy nghĩ mơ mộng và theo chủ nghĩa lý tưởng. Điều cần thiết ở đây là cách thức để biến suy nghĩ mơ mộng đó thành ý tưởng được thực hiện. Thành phần quan trọng này

phải có trong đề xuất. Nếu không, đó không thể gọi là đề xuất có giá trị.

Khó thực hiện những đề xuất tốn kém

Khi mọi người nói: “Đó là ý tưởng hay, nhưng chúng tôi không thể thực hiện”, họ thường hàm ý rằng đề xuất đó quá tốn kém hoặc rủi ro, không hoạt động tốt trong hệ thống hay còn một số hạn chế khác. Hạn chế lớn nhất chắc chắn là chi phí quá cao. Một lý do khiến đánh giá đề xuất tốn nhiều thời gian là người đánh giá phải xác minh xem đề xuất có đòi hỏi nhiều chi phí không. Nhiều dự án có thể được thực hiện dễ dàng nhưng lại quá tốn kém. Các doanh nghiệp đều có ngân sách hạn chế nên không thể chi phí vô ích vào những đề xuất mơ mộng và tốn kém. Họ thường dành ưu tiên cho những việc quan trọng hơn.

Chính vì vậy, hoạt động đề xuất phải tập trung vào xem xét nguồn lực để thực hiện khi đề xuất có chi phí lớn. Điều đó giúp đề xuất có thể được áp dụng dễ dàng vào thực tế. Phương pháp thực tế và hiệu quả nhất là những phương pháp không tốn kém, linh hoạt và có thể thực hiện dễ dàng.

Người đánh giá và nhân viên hành chính phải hiểu rõ khái niệm này khi đánh giá đề xuất và khuyến khích người lao động đưa ra ý tưởng. Thay vì chỉ nói “Nếu bạn có ý tưởng hay...”, hãy nói “Chúng tôi đang tìm kiếm những ý tưởng thực tế có thể thực hiện ngay lập tức”. Cần phải hiểu rằng, “ý tưởng hay” là một đề xuất đòi hỏi ít kinh phí nhất có thể.

Trong quá khứ, người đánh giá thường đưa ra nhận xét lịch sự về đề xuất của người lao động bằng cách khuyến khích họ đưa ra nhiều đề xuất hơn. Tuy nhiên, không thể khen ngợi và tán dương họ vì những đề xuất không hữu ích.



Hình 7.8

Để thu hút tối đa đề xuất, người đánh giá phải nhận xét chân thành. Nếu không, hệ thống đề xuất sẽ trở nên giả tạo và không đạt hiệu quả. Nếu người giám sát và quản lý hiểu rõ mục tiêu của đề xuất và hướng dẫn người lao động đưa ra đề xuất phục vụ mục tiêu đó, thì hoạt động sẽ trở thành công cụ hữu hiệu cho đào tạo tại-nơi-làm-việc.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

Bốn thành phần trọng yếu của chu trình Kaizen Teian là gì?

Nêu tên ba chiến lược "đẩy" (sức ép bên ngoài) để khuyến khích tham gia hoạt động cải tiến.

Nêu tên hai chiến lược "kéo" để (động viên) khuyến khích sự tham gia.

Tại sao đề xuất cần do người giám sát trực tiếp đánh giá chứ không phải ban lãnh đạo?

Trong hệ thống Kaizen Teian, doanh nghiệp làm gì để nâng cao chất lượng đề xuất?

Những điều gì tạo nên một “ý tưởng hay”?

Người đánh giá nên đưa ra nhận xét thế nào trước những đề xuất chất lượng kém?

8
Tiêu chuẩn đánh giá: Những quy tắc đơn giản để đưa ra các quyết định nhanh chóng

QUY TẮC VÀ TIÊU CHUẨN CỦA DOANH NGHIỆP HIỆN ĐẠI

Tại sao việc đánh giá – khía cạnh quan tâm đến người lao động nhất và đặc biệt quan trọng trong hoạt động đề xuất – thường cản trở sự phát triển của hoạt động này? Lý do thường là:

1. Tiêu chuẩn đánh giá quá phức tạp
2. Đề xuất không được xem xét và đánh giá nhanh chóng
3. Với những đề xuất được xem xét và đánh giá nhanh chóng, không có quyết định nào được đưa ra
4. Có quá nhiều khía cạnh quan trọng cần cân nhắc

Đó là lý do tại sao nhiều người lao động thường nhận được phản hồi về đề xuất của họ là "đang đánh giá". Nghĩa là thậm chí những ý tưởng hữu ích và thiết thực nhất cũng đang chất đống trên bàn làm việc của ai đó. Trong thời đại thay đổi nhanh chóng này, doanh nghiệp không thể áp dụng những phương pháp chậm chạp như vậy. Họ phải có khả năng giải quyết vấn đề ngay lập tức; đổi mới tốn thời gian sẽ trở thành vô ích. Họ phải xem xét, đánh giá và đưa ra quyết định về đề xuất ngay trong ngày nhận được; chỉ khi đó, họ mới có thể tiếp thêm sinh lực cho chiến lược quản lý của doanh nghiệp.

Ngày nay, trong các lĩnh vực kinh doanh, loại hình và phong cách của doanh nghiệp ngày càng đa dạng. Tỷ lệ lĩnh vực kinh doanh "mềm" như ngành dịch vụ đang tăng lên so với ngành sản xuất. Tiêu chuẩn đánh giá đề xuất cũng phải phản ánh tính đa dạng của thời đại. Doanh nghiệp có phong trào đề xuất năng động đều áp dụng các cách thức linh hoạt để thích ứng với sự thay đổi nhanh chóng. Doanh nghiệp áp dụng hệ thống lạc hậu với cách tiếp cận hiện đại sẽ trở nên lỗi thời. Việc sử dụng một hệ thống đáp ứng nhanh chóng yêu cầu của thời đại là rất cần thiết để đánh giá nhanh chóng các đề xuất, ra quyết định áp dụng và thực hiện ý tưởng. Đặc điểm quan trọng của hệ thống đề xuất cải tiến liên tục chính là tính đơn giản.

Tiêu chuẩn đánh giá phải phù hợp với mục đích

Nhiều doanh nghiệp sử dụng tiêu chuẩn đánh giá như hình 8.1. Chúng bao gồm các tiêu chí đánh giá như "hiệu quả", "sự mới lạ của ý tưởng" hay "nỗ lực". Mỗi tiêu chí được quy định một số điểm nhất định; tổng điểm sẽ quyết định hạng hoặc loại của đề xuất và mức thưởng tương ứng.

Thật không may, phương pháp này tốn thời gian và khá khó hiểu. Ví dụ, khi người đánh giá đã đánh giá được cơ bản giá trị đề xuất trong lần đọc đầu tiên, họ vẫn phải lần lượt thực hiện các bước bắt buộc để tìm ra con số tổng cộng. Như vậy, đề xuất – mà họ "biết" sẽ chỉ nhận được một phần thưởng nhỏ – đôi lúc lại có tổng số điểm cao xứng đáng nhận được phần thưởng lớn hơn. Thế là người đánh giá phải xóa bỏ mọi thứ và mất thời gian thao tác lại để tìm ra một số điểm "đúng", cố gắng đưa ra tiêu chuẩn đánh giá cơ bản đúng với số điểm mà họ cho là thích hợp.

Cách giải quyết vấn đề này là thực hiện theo "bảng đánh giá nhanh" như hình 8.2. Đó là một loạt chỉ dẫn đơn giản giải thích sự phân loại đề xuất và hướng dẫn sử dụng.

Hình bao gồm ba mức đánh giá cơ bản, phù hợp với ba mục tiêu của đề xuất. Đó là:

- *Tham gia*: nhận ra lĩnh vực có vâ´n đê`
- *Phát triển kỹ năng*: tạo ra ý tưởng đổi mới cho giải pháp
- *Hiệu quả*: đạt kê´t quả thông qua thực hiện đê` xuâ´t

Tiêu chí	Mục đánh giá nguyên tắc và điểm đánh giá															
Hiệu quả (40)	Rất lớn				Đáng kể				Nhỏ				Không có ý nghĩa			
	40	38	36	34	30	28	26	24	20	18	16	14	10	6	4	0
Độc đáo (25)	Rất độc đáo và sáng tạo				Khá độc đáo, có sức ảnh hưởng lớn				Có thể áp dụng sáng tạo nếu có trợ giúp; sáng tạo khi áp dụng rộng rãi				Đã có những đề xuất tương tự; không sáng tạo và sâu sắc nhưng có giá trị tham khảo			
	25		23		20	18	16		14	12	10	8	6	4	2	0
Nỗ lực (20)	Đòi hỏi nỗ lực rất lớn				Đòi hỏi nỗ lực tương đối				Đòi hỏi một chút nỗ lực				Rất ít nỗ lực			
	20		18		16	14	12		10	8	6		4	2	0	
Khả năng thực hiện (15)	Có thể thực hiện ngay lập tức				Cần có thời gian chuẩn bị				Vẫn còn một số điểm cần cải tiến và suy nghĩ thêm				Cần thêm nhiều nghiên cứu khác; khó có thể thực hiện			
	15		12		10		8		6		4		2		0	



Loại đề xuất và mức thưởng

Loại	Điểm	Mức thưởng
Loại 7	≥ 30 điểm	500 yên
Loại 6	≥ 40 điểm	1.000 yên
Loại 5	≥ 50 điểm	2.000 yên
Loại 4	≥ 60 điểm	3.000 yên
Loại 3	≥ 70 điểm	10.000 yên
Loại 2	≥ 80 điểm	20.000 yên
Loại 1	≥ 90 điểm	30.000 yên

Hình 8.1: Tiêu chuẩn đánh giá kiểu cũ

Mục tiêu tham gia

Tham gia là phát hiện và giải quyê´t với những vâ´n đê` liên quan tới công việc. Đó là việc mọi người lao động đê`u có khả năng và mong muô´n thực hiện. Hệ thô´ng đê` xuâ´t cũng đặt ra mục tiêu này. Tuy nhiên, nê´u muô´n hệ thô´ng hoạt động suôn sẻ thì phải xác định rõ mục tiêu và phương pháp đánh giá đê` xuâ´t.

Việc đưa ra đê` xuâ´t thường biểu thị:

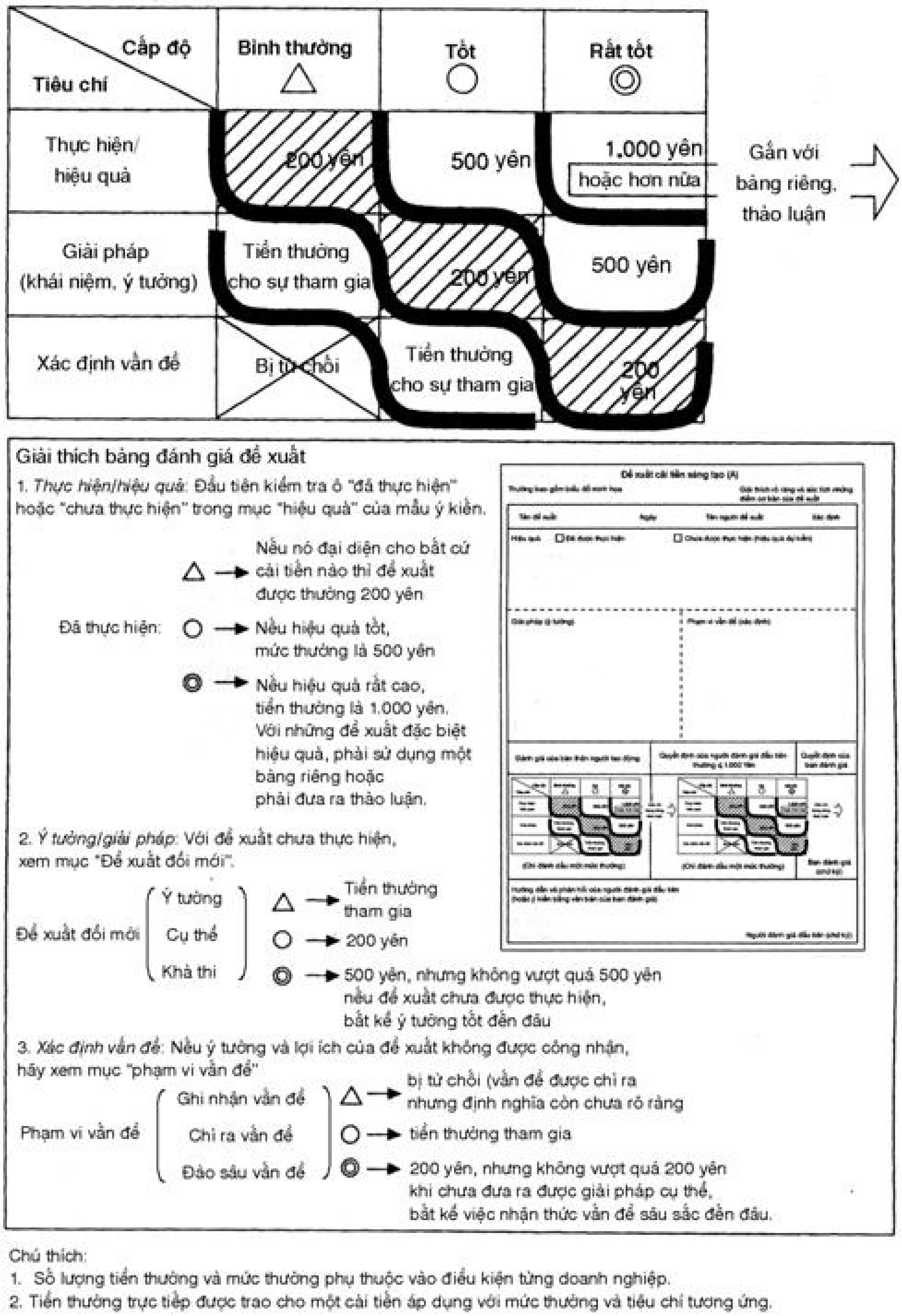
1. Có một vâ´n đê`
2. Ai đó ghi nhận vâ´n đê` và thông báo cho người khác
3. Ai đó đê` ra tưởng để giải quyê´t vâ´n đê`

Vì vậy, một đề xuất chỉ ra người đổi mới đang ở trạng thái tích cực giải quyết vấn đề liên quan tới công việc. Thậm chí, khi quá trình kết thúc ở đây thì sự tham gia này vẫn được đánh giá cao.

Đương nhiên có nhiều mức độ tham gia. Thái độ phổ biến tại nơi làm việc và trong cách quản lý thường tác động tới sự tham gia. Ngoài ra nó còn bị ảnh hưởng bởi những nhân tố mà người tham gia không nhận biết được. Trong những trường hợp như vậy, sự tham gia đặc biệt có giá trị nếu những nhân tố này được chỉ rõ trong biểu mẫu đề xuất.

Mục tiêu phát triển kỹ năng

Nếu việc tham gia chỉ đơn thuần là chỉ ra vấn đề thì phát triển kỹ năng đòi hỏi nghĩ ra giải pháp - đó chính là đưa ra đề xuất cải tiến.



Hình 8.2: Bảng đánh giá nhanh

Có nhiê`u cách giải quyê´t vâ´n đê`; và giải pháp có thể có những mức độ khác nhau. Mức độ này phụ thuộc một phâ`n vào những điê`u kiện sau:

1. Mức độ hiểu biết điều kiện thực tại
2. Nỗ lực xác định nguyên nhân vấn đề
3. Nghiên cứu ý tưởng Kaizen Teian và các giải pháp
4. Phân tích hiệu quả của đề xuất có thể thực hiện

Nếu bạn chỉ nhìn thấy hoàn cảnh hiện tại, giải pháp bạn đưa ra sẽ chỉ thích ứng với hoàn cảnh mà bạn nhìn thấy rõ ràng. Ngược lại, nếu bạn đào sâu vào nguyên nhân vấn đề, bạn sẽ có thể đưa ra những đề xuất cải tạo với những giải pháp triệt tiêu được nguyên nhân.

Tiêu chuẩn đánh giá truyền thống bao gồm mục "ý tưởng độc đáo" dưới mục "nỗ lực". Đó là vì ý tưởng càng độc đáo càng phản ánh quá trình nghiên cứu, tìm tòi, học hỏi và các hoạt động khác bao hàm trong nỗ lực. Tính độc đáo cũng được đánh giá thông qua những yếu tố cấu trúc như sự cụ thể của đề xuất và khả năng thực hiện.

Cần phải nghiên cứu kỹ lưỡng thì mới có thể đưa ra những đề xuất ít tốn kém nhất và dễ thực hiện nhất. Nếu không bị hạn chế về tiền bạc và thời gian thì bất cứ điều gì cũng có thể thực hiện. Thực tế thì không như thế, do đó, tính độc đáo chính là thước đo giá trị của đề xuất. Khi xác định mức độ độc đáo của đề xuất, tiêu chí quan trọng là sự cụ thể và khả năng thực hiện. Chỉ khi đạt được những điểm này thì đề xuất mới thể hiện tính độc đáo cao.

Mục tiêu hiệu quả

Hiệu quả mà chúng ta đánh giá là hiệu quả thật sự – hữu hình hay vô hình – khi thực hiện đề xuất. Chỉ có thể đánh giá hiệu quả của những đề xuất đã được thực hiện.

Sự khác biệt giữa đề xuất chưa được thực hiện và đề xuất đã thực hiện được phản ánh rõ nét trong hệ thống giải thưởng. Mức thưởng cho "tìm ra vấn đề" và "độc đáo" thể hiện sự đầu tư đào tạo

những người lao động có tài năng, trong khi tiền thưởng cho "hiệu quả" được coi là sự đền bù cho công lao đề xuất.

Sự khác biệt này rất quan trọng. Như đã nói, thậm chí một ý tưởng xuất sắc cũng có thể không được thưởng trừ phi được sử dụng. Điều này giải thích tại sao khi đánh giá những đề xuất chưa thực hiện, ta không nên dựa vào hiệu quả mà nên dựa vào khả năng nhận thức và suy nghĩ sáng tạo của đề xuất.

Ý nghĩa của cấp độ đề xuất

Trong bảng đánh giá nhanh, mục hướng dẫn thưởng được sắp xếp theo thứ tự sau: (1) hiệu quả, (2) độc đáo và (3) phát hiện vấn đề. Đánh giá đề xuất cần phản ánh những "tiêu chí" này.

Việc nhận biết một vấn đề không mấy quan trọng, mặc dù không nhận biết còn xấu hơn, là dấu hiệu cho thấy người lao động không tiến bộ không qua được cấp độ 0 – cấp độ thờ ơ, không quan tâm và thiếu trách nhiệm.

Với người lao động ở cấp độ 1, cấp độ "phát hiện vấn đề", doanh nghiệp trông đợi những người cùng phát hiện ra vấn đề – sẽ tự hỏi bản thân mình làm thế nào để giải quyết. Thậm chí, chỉ cần đưa ra đề xuất phác thảo thì họ cũng đã tiến lên cấp độ mới – cấp độ suy nghĩ sáng tạo. Trong cấp độ đề xuất 2, chúng ta cũng đánh giá thái độ và động cơ tích cực, kiểm tra hoạt động nghiên cứu và học tập – phần cần thiết của quá trình tôi luyện kỹ năng giải quyết vấn đề.

Mặt khác, ý tưởng tốt nhất cũng không đạt hiệu quả nếu không được thực hiện. Vì vậy, một đề xuất có thể thực hiện – bản thân nó có hiệu quả – luôn ở cấp độ cao hơn. Để thực hiện, người đề xuất cần có sự cho phép của người giám sát và phải thuyết phục đồng nghiệp hợp tác hoặc giúp đỡ. Điều đó đòi hỏi nhiều nỗ lực, và là yếu tố phân biệt giữa đề xuất chưa thử nghiệm và đề xuất đã thực hiện.

Bô´n câ´p độ của hoạt động đê` xuâ´t đã được giới thiệu trong Chương 7. Hình 8.3 thể hiện mục tiêu và ý nghĩa của tiê`n thưởng trong mỗi câ´p độ khác nhau.

Nê´u tâ´t cả những gì tôi làm là ghi nhận mọi việc (và chỉ ra vâ´n đê`), tôi cũng khá thông minh nhưng chỉ kiê´m được không gì hơn ngoài khoản tiê`n thưởng tham gia, khoảng 100 yên (dưới 1 đô-la). Nê´u tôi cũng đưa ra đê` xuâ´t cải tiê´n một vâ´n đê`, bâ´t kể là gì, mức tưởng tăng lên câ´p độ cao hơn trong khoảng 200-500 Yên (từ 1,50-3 đô-la). Tuy nhiên, nê´u đê` xuâ´t không được thực hiện, ý tưởng của tôi – dù có độc đáo thê´ nào – chỉ có thể được thưởng không quá 500 Yên.

Hình 8.3:Bảng cấp độ và mục tiêu

Cấp độ		Mục tiêu	Tiêu chí đánh giá	Nội dung đánh giá, cấp độ		Ý nghĩa của tiền thưởng
0	Không quan tâm, không trách nhiệm, thờ ơ					
1	Thái độ tích cực, nhận thức vấn đề	Tham gia	Xác định vấn đề	1. Ghi nhận mọi việc (khả năng cảm nhận, xác định vấn đề) 2. Giải quyết vấn đề trong công việc (không hài lòng và phàn nàn -> hình thành nên vấn đề) 3. Chỉ rõ vấn đề (hiện tượng -> nguyên nhân)		Giáo dục và đào tạo người lao động
2	Kiểm tra, nghiên cứu, tháo vát, kế hoạch, học tập, tìm ra giải pháp	Phát triển kỹ năng	Ý tưởng Giải pháp	1. Tháo vát, ý tưởng 2. Cụ thể, dễ thực hiện 3. cấp độ nghiên cứu, học tập, phân tích (ý tưởng bất chợt -> hiện tượng và nguyên nhân -> ảnh hưởng		Đầu tư Khuyến khích
3	Thực hiện, tán thành, hợp tác, theo đuổi hiệu quả	Hiệu quả	Thực hiện hiệu quả	Hiệu quả hữu hình	Chi phí thấp hơn	Khen thưởng về hiệu quả Sự đền bù Phần thưởng khuyến khích
				Hiệu quả vô hình	Doanh thu tăng	

Hình 8.3: Bảng câ´p độ và mục tiêu

Trong bâ´t cứ trường hợp nào, hành động thực hiện nhanh chóng đê` xuâ´t là chìa khóa dẫn tới thành công của hoạt động cải tiê´n. Nê´u quá trình đánh giá tô´n nhiê`u thời gian, hoặc câ`n phải do những nhân vật "quan trọng" của ban nào đó xem xét, thì hoạt động cải tiê´n sẽ không bao giờ đạt kê´t quả cao. Nê´u trong lâ`n đánh giá đâ`u tiên, đê` xuâ´t đã phải đưa lên ban đánh giá thì quyê´t định có thể được đưa ra sau khi người đê` xuâ´t đã thuyên chuyển công việc. Việc thực hiện càng sớm càng tô´t những ý tưởng đê` xuâ´t sáng tạo hữu ích là vô cùng câ`n thiê´t.

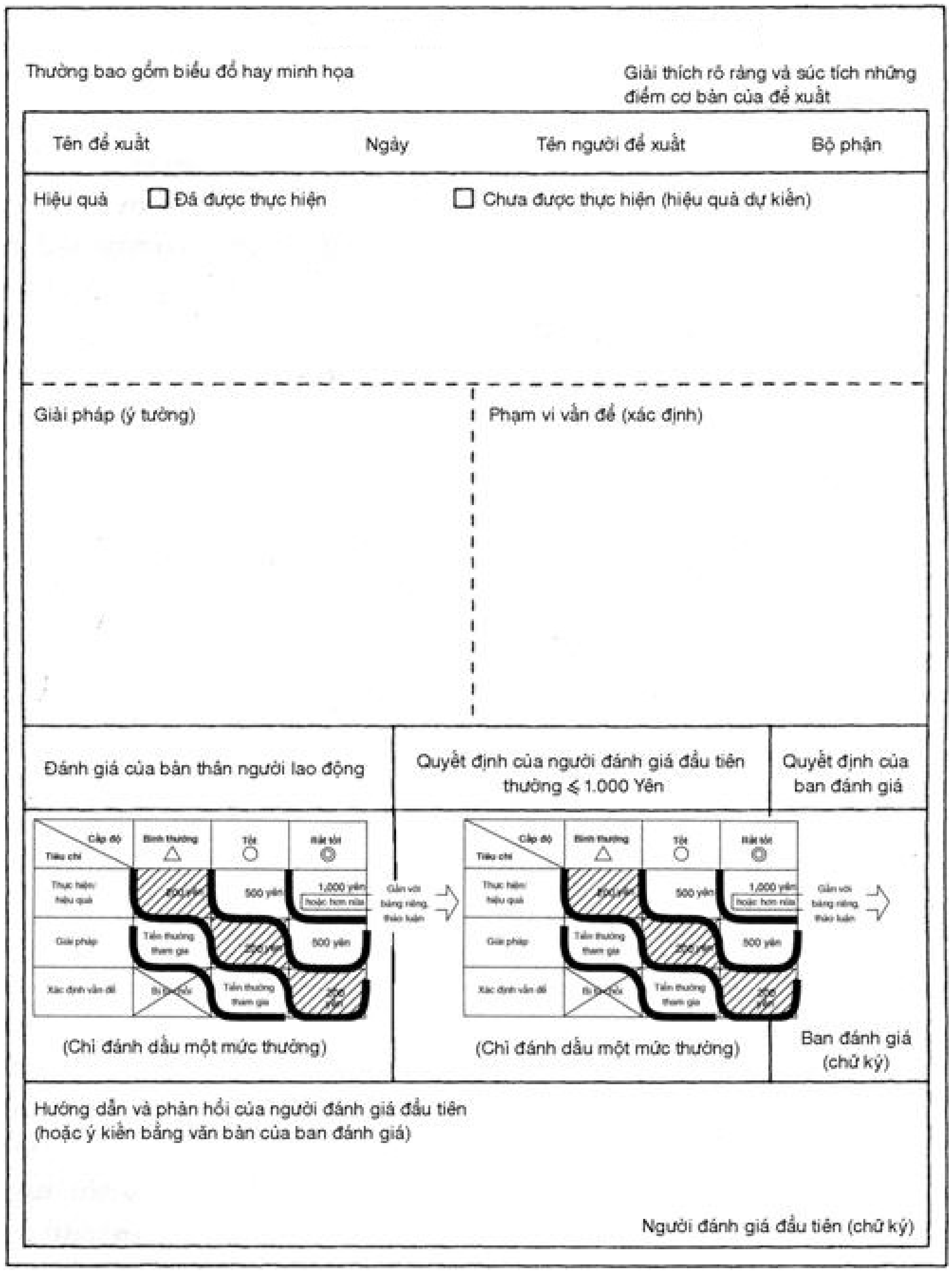
Người quản lý không nên lưỡng lự quá lâu khi xem xét mức thưởng cho đê` xuâ´t là 500 yên hay 1.000 yên (tương đương 3 đô-la đê´n 6 đô-la). Với mức thưởng 1.000 yên hoặc ít hơn, người quản lý nên nhanh chóng đưa ra quyê´t định để tiê´t kiệm thời gian, đô`ng thời tạo động lực phát triển và thực hiện ý tưởng của mọi người.

BIỂU MẪU ĐỀ XUẤT CHÚ TRỌNG "HIỆU QUẢ"

Hình 8.4 là một mẫu ý kiê´n, trong đó, mục đâ`u tiên câ`n điê`n vào là "Hiệu quả". Tiê´p theo là các mục "Độc đáo (đổi mới, sáng tạo)" và "Phát hiện vâ´n đê` (quan sát)". Có thể đảo ngược thứ tự trong mẫu, nhưng nhiê`u doanh nghiệp vẫn sử dụng mẫu đê` xuâ´t loại này.

Những lý do sử dụng mẫu đê` xuâ´t này:

1. Một trong những nguyên tă´c kinh doanh cơ bản là "bă´t đâ`u từ kê´t quả". Mẫu đê` xuâ´t này đã đảm bảo được điê`u đó.



Hình 8.4: Đề xuất cải tiến sáng tạo (A)

1. Việc giới thiệu đề xuất bằng cách miêu tả hiệu quả đạt được là hiển nhiên, vì hiệu quả chính là động lực khuyến khích người lao động đưa ra đề xuất.

2. Người đánh giá cần phải biết hiệu quả dự kiến ngay khi bắt đầu để làm cơ sở xếp hạng đề xuất hoặc đưa ra hướng dẫn.

Thực tế, rất nhiều đề xuất được sắp xếp theo cách rất khó hiểu. Người đề xuất có xu hướng tập trung vào hậu cảnh của vấn đề, sắp xếp chi tiết lung tung, trộn lẫn các mô tả, giải thích, phàn nàn và ý kiến. Người đánh giá cũng khó tranh khỏi nhầm lẫn.

Do đó, xuất phát từ hiệu quả dự kiến nhằm đặt toàn bộ thông tin tiếp theo vào một ngữ cảnh. Khi nêu lên hiệu quả dự kiến, khái niệm đề xuất sẽ dễ dàng giải thích hơn trong mục "độc đáo". Sau khi đã điền đầy đủ thông tin vào các mục, không cần phải mô tả vấn đề dài dòng nữa. Một ưu điểm khác của mẫu đề xuất này là vấn đề được đặt ngay cạnh giải pháp đề xuất.

Tự đánh giá cho mục "hiệu quả"

Mẫu đề xuất bao gồm hai đánh giá nhanh được giới thiệu trong hình 8.2. Người lao động phải hoàn thành phần đầu tiên, vì vậy, nó là quá trình tự đánh giá đề xuất cải tiến. Sau đó, người đánh giá đầu tiên phải hoàn thành nốt phần thứ hai.

Mẫu đề xuất này có những ưu điểm sau:

1. Làm rõ đề xuất của người lao động
2. Giải quyết quá trình đánh giá và hướng dẫn bằng cách nêu rõ lý do tại sao người lao động đưa ra đề xuất:
3. Muốn chỉ ra một vấn đề nào đó
4. Muốn ý tưởng của mình được đánh giá và áp dụng
5. Muốn người khác thừa nhận hiệu quả của cải tiến

Người đánh giá phải đánh giá và cân nhắc toàn bộ những mối quan tâm này của người đề xuất. Họ phải xem xét từng phạm vi đặc biệt của đề xuất để phản hồi lại. Nếu bản tự đánh giá của người lao động và người đánh giá giống nhau thì không cần diễn giải chi tiết nữa. Trong trường hợp như vậy, những điều mà người lao động muốn người khác thừa nhận đã rõ.

Mặt khác, nếu bản đánh giá của người lao động và người đánh giá có sự khác biệt thì cần phải diễn giải và hướng dẫn thêm. Thậm chí, nếu người lao động tin tưởng vào giá trị của đề xuất, thì người giám sát trực tiếp phải nghiên cứu đến những nhân tố khác như tính an toàn, khả năng tạo lợi nhuận và ảnh hưởng của đề xuất tới giai đoạn tiếp theo của quá trình.

Ngược lại, có những đề xuất mà người lao động không đánh giá cao nhưng sẽ trở thành ý tưởng tuyệt vời mang lại lợi ích cho toàn doanh nghiệp. Việc này cũng đòi hỏi sự diễn giải và phản hồi cụ thể.

QUY TẮC CHO ĐỀ XUẤT "CẢI TIẾN KINH DOANH"

Hệ thống đề xuất có thể có một số mục tiêu như sau:

- Cải tiến và phát triển sản phẩm
- Thành lập xí nghiệp mới
- Cải tiến xí nghiệp hiện tại

Mặc dù hai mục tiêu đầu tiên được chú ý nhiều nhất, nhưng trên thực tế, yếu tố thứ ba lại đóng góp lớn nhất vào quá trình củng cố cơ cấu doanh nghiệp. Cải tiến kinh doanh thật sự diễn ra thông qua quá trình thực hiện liên tục hàng ngày những cải tiến nhỏ tại nơi làm việc của người lao động, sử dụng óc sáng tạo của từng người.

Để quản lý hiệu quả hệ thống đề xuất, ban lãnh đạo doanh nghiệp phải xác định rõ hạng mục nào quan trọng nhất. Nếu không làm được việc này, sẽ xảy ra bất đồng ý kiến giữa những người phát triển hoạt động đề xuất, cũng như giữa những người lao động. Điều đó sẽ tạo ra hiểu lầm và bất bình không cần thiết.

Những người khác nhau sẽ có những mục tiêu khác nhau. Đó là lẽ tự nhiên. Vì có sự khác biệt này nên cần phải có các quy tắc, tiêu

chuẩn, tổ chức và phương pháp quản lý – vốn đại diện cho biện pháp đạt được mục tiêu khác nhau.

Hình 8.7 là một ví dụ của chiến lược xác định rõ mục tiêu của hệ thống đề xuất. Chiến lược này có những đặc điểm sau:

1. Hoạt động cải tiến được coi là một phần công việc thực tế của một người, và vì vậy, cũng được trông đợi là phần công việc của mọi người.
2. Cải tiến quan trọng nhất là cải tiến được thực hiện trong công việc của chính bản thân mỗi người.
3. Nên đặc biệt khuyến khích những đề xuất đã thực hiện. Người lao động đệ trình đề xuất này lên người giám sát trực tiếp, làm cho nó trở thành cơ hội đào tạo tại-nơi-làm-việc.
4. Đề xuất cho bộ phận khác được gọi là "đề xuất tham khảo", thường chỉ được coi là đề xuất hữu ích hạng hai. Điều này giúp tránh sự thất vọng không cần thiết, tiết kiệm thời gian và sức lực.

Đánh giá "đề xuất tham khảo" như thế nào?

Khái niệm "đề xuất tham khảo" là cách tiếp cận mới và quan trọng nhất. Nó cũng thể hiện sự thật rằng đề xuất cho bộ phận khác là nguồn gốc cản trở hệ thống đánh giá và thực hiện.

Ban đầu, hầu hết các hệ thống đề xuất thông thường đều tràn ngập số lượng đề xuất cho bộ phận khác. Khán giả thường hiểu cuộc chơi hơn chính người chơi, vì vậy, bạn dễ dàng nhìn ra lỗi của người khác hơn lỗi của bản thân. Điều này giải thích tại sao đôi lúc, người ngoài có thể đưa ra các đề xuất sáng tạo, mới mẻ và độc đáo.

Vấn đề với cách tiếp cận này là phải làm gì sau khi thu thập những ý tưởng này. Đề xuất cần có người đánh giá và đưa ra quyết định về chúng. Trên thực tế, hầu hết ý tưởng thuộc hệ

thống đề xuất như vậy thường xuyên ở trong tình trạng "đang xem xét".

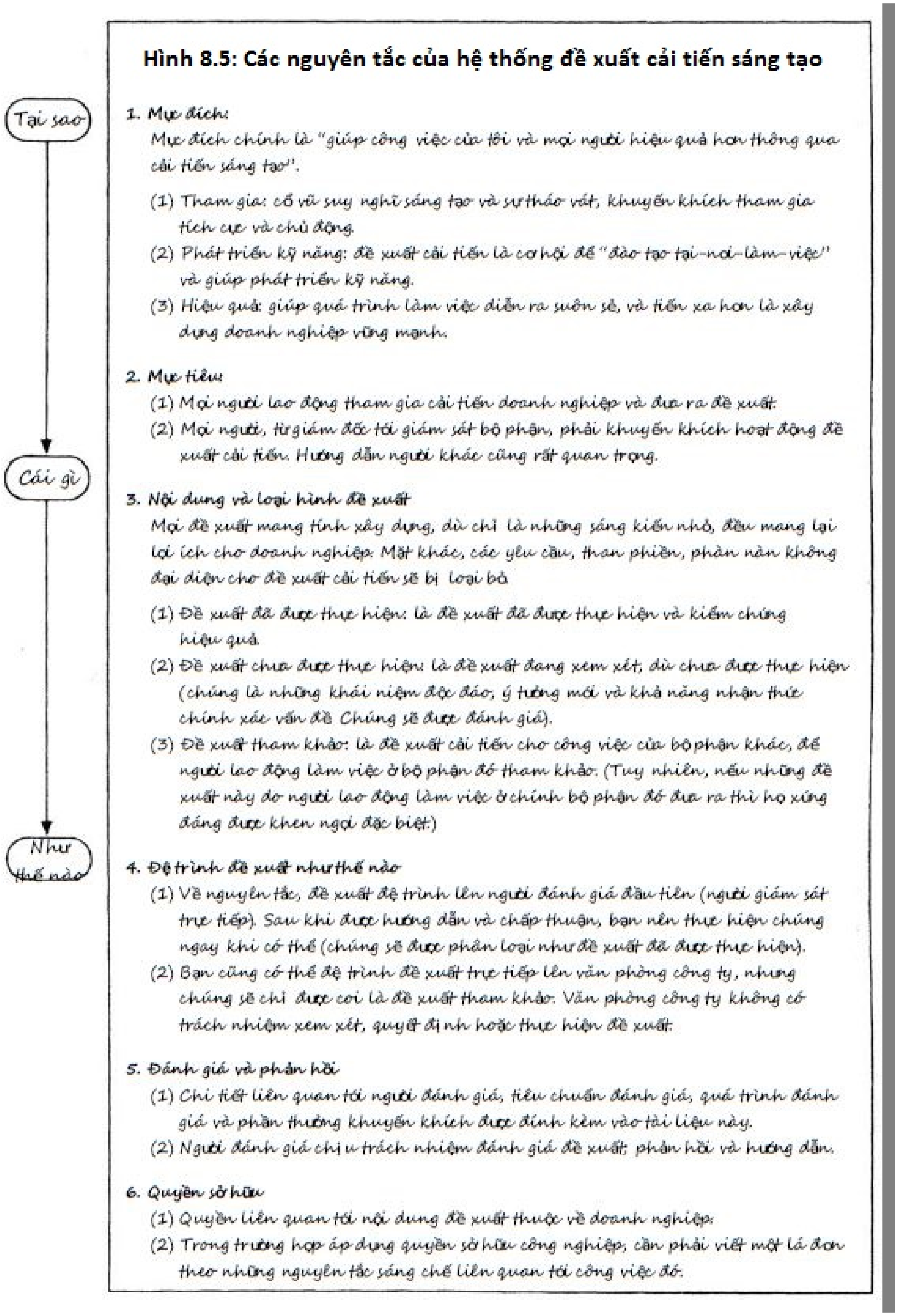
Tuy nhiên, để tạo phong trào thi đua, doanh nghiệp không được bỏ qua những đề xuất này. Hơn nữa, mỗi bộ phận nên chủ động thu thập thông tin hàng ngày và tỏ ra cởi mở với những quan điểm, chính kiến, ý tưởng khác nhau – một việc đòi hỏi nhiều công sức và nỗ lực. Nên vui vẻ chấp nhận đề xuất từ những người ngoài cuộc, miễn là những người này thật sự mong muốn công việc trở nên dễ dàng và hiệu quả hơn.

Đề xuất và quan điểm của người ngoài cuộc là tài liệu tham khảo giá trị, vì vậy, nên thể hiện thái độ trân trọng. Tuy nhiên, thực tế cho thấy nhiều tài liệu kiểu này không hữu ích, kể cả chỉ để tham khảo. Đây là nguyên nhân của tình trạng phản hồi kiểu "chúng tôi đang xem xét".

Chỉ khi mỗi bộ phận có thể giải quyết vấn đề của chính mình thì mới có thể đánh giá đề xuất từ bộ phận khác. Ngay khi đạt tới giai đoạn thuần thục, bộ phận đó có thể phát triển hoạt động Kaizen mới một cách dễ dàng.

Một người có thể đưa ra bất kỳ đề xuất nào với các bộ phận khác nhưng chỉ khi hoạt động cải tiến ở bộ phận của anh ta trong tình trạng hoạt động tốt. Còn không thì một người khó có thể mang lại sự phát triển nhanh chóng cho toàn công ty. Đây là lý do tại sao hoạt động Kaizen khuyến khích đề xuất đại diện cho ý tưởng được thực hiện của người lao động trong doanh nghiệp. Cách tiếp cận như vậy giúp cho việc xác định tầm quan trọng thực tế của hoạt động cải tiến trở nên rõ ràng.

Hình 8.5: Các nguyên tắc của hệ thống đề xuất cải tiến sáng tạo



Hình 8.5: Các nguyên tắc của hệ thống đề xuất cải tiến sáng tạo

1. Mục đích:

Mục đích chính là "giúp công việc của tôi và mọi người hiệu quả hơn thông qua cải tiến sáng tạo".

(1) Tham gia: cổ vũ suy nghĩ sáng tạo và sự tháo vát, khuyến khích tham gia tích cực và chủ động.

(2) Phát triển kỹ năng: đề xuất cải tiến là cơ hội để "đào tạo tại-nơi-làm-việc" và giúp phát triển kỹ năng.

(3) Hiệu quả: giúp quá trình làm việc diễn ra suôn sẻ, và tiến xa hơn là xây dựng doanh nghiệp vững mạnh.

2. Mục tiêu:

(1) Mọi người lao động tham gia cải tiến doanh nghiệp và đưa ra đề xuất.

(2) Mọi người, từ giám đốc tới giám sát bộ phận, phải khuyến khích hoạt động đề xuất cải tiến. Hướng dẫn người khác cũng rất quan trọng.

3. Nội dung và loại hình đề xuất

Mọi đề xuất mang tính xây dựng, dù chỉ là những sáng kiến nhỏ, đều mang lại lợi ích cho doanh nghiệp. Mặt khác, các yêu cầu, than phiền, phàn nàn không đại diện cho đề xuất cải tiến sẽ bị loại bỏ

(1) Đề xuất đã được thực hiện: là đề xuất đã được thực hiện và kiểm chứng hiệu quả.

(2) Đề xuất chưa được thực hiện: là đề xuất đang xem xét, dù chưa được thực hiện (chúng là những khái niệm độc đáo, ý tưởng mới và khả năng nhận thức chính xác vấn đề Chúng sẽ được đánh giá).

(3) Đề xuất tham khảo: là đề xuất cải tiến cho công việc của bộ phận khác, để người lao động làm việc ở bộ phận đó tham khảo. (Tuy nhiên, nếu những đề xuất này do người lao động làm việc ở chính bộ phận đó đưa ra thì họ xứng đáng được khen ngợi đặc biệt)

4. Đệ trình đề xuất như thế nào

(1) Về nguyên tắc, đề xuất đệ trình lên người đánh giá đầu tiên (người giám sát trực tiếp). Sau khi được hướng dẫn và chấp thuận, bạn nên thực hiện chúng ngay khi có thể (chúng sẽ được phân loại như đề xuất đã được thực hiện).

(2) Bạn cũng có thể đệ trình đề xuất trực tiếp lên văn phòng công ty, nhưng chúng sẽ chỉ được coi là đề xuất tham khảo. Văn phòng công ty không có trách nhiệm xem xét, quyết định hoặc thực hiện đề xuất.

5. Đánh giá và phản hồi

(1) Chi tiết liên quan tới người đánh giá, tiêu chuẩn đánh giá, quá trình đánh giá và phần thưởng khuyến khích được đính kèm vào tài liệu này.

(2) Người đánh giá chịu trách nhiệm đánh giá đề xuất, phản hồi và hướng dẫn.

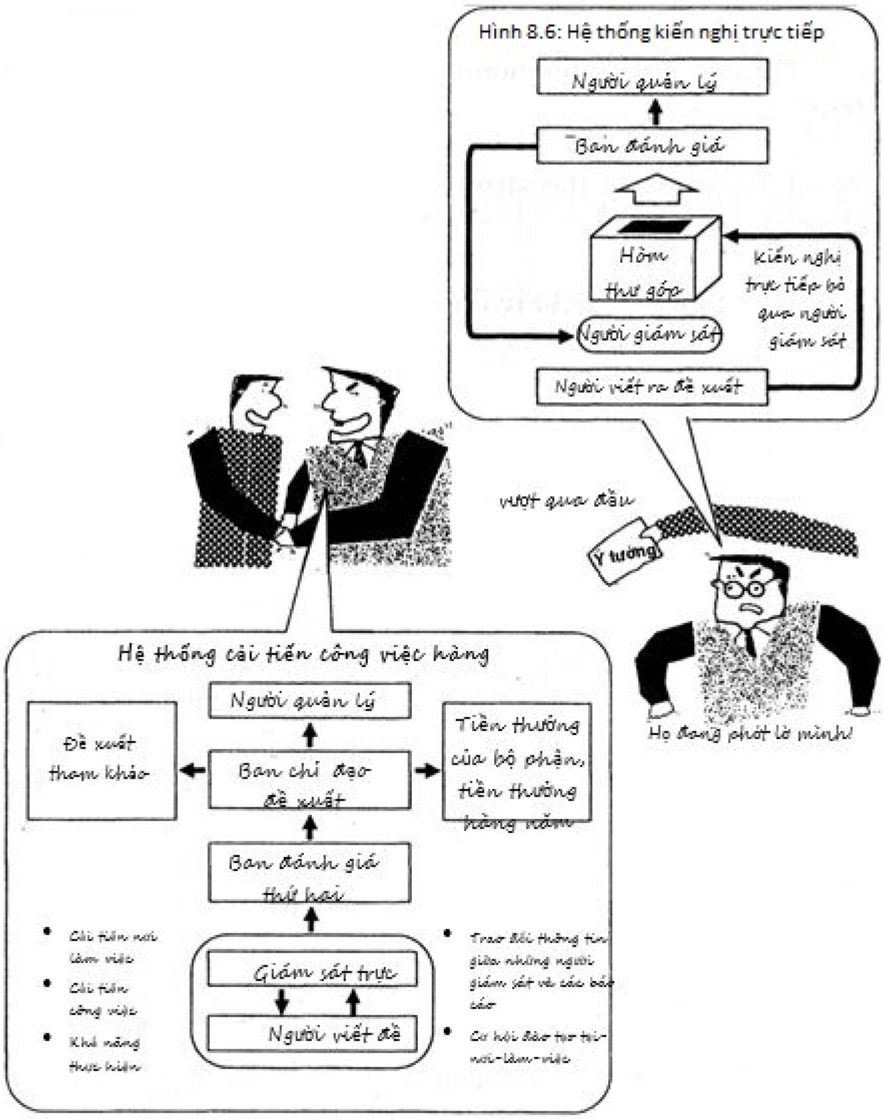
6. Quyền sở hữu

(1) Quyền liên quan tới nội dung đề xuất thuộc về doanh nghiệp.

(2) Trong trường hợp áp dụng quyền sở hữu công nghiệp, cần phải viết một lá đơn theo những nguyên tắc sáng chế liên quan tới công việc đó.

Hình 8.5: Các nguyên tắc của hệ thống đề xuất cải tiến sáng tạo

Dù là đê` xuâ´t nhỏ hay lớn, việc thực hiện nó là sự khích lệ lớn cho tinh thâ`n toàn bộ người lao động. Để củng cô´ vị trí của mình, doanh nghiệp phải phát triển kỹ năng cải tiê´n trong từng bộ phận và tạo ra môi trường thuận lợi cho hoạt động cải tiê´n.



Hình 8.6: Hệ thô´ng kiê´n nghị trực tiê´p

Cải tiê´n kinh doanh - vô´n là chỉ tiêu cơ bản – có thể đạt được nê´u hoạt động cải tiê´n có sự hợp tác chặt chẽ giữa người lao động và người giám sát. Không câ`n phải tạo ra một hệ thô´ng đệ trình đê` xuâ´t cải tiê´n trực tiê´p lên ban lãnh đạo, bỏ qua người giám sát trực tiê´p. Hơn nữa, sẽ thiê´u sáng suô´t khi người quản lý phê duyệt một đê` xuâ´t mà không hỏi ý kiê´n của người giám sát trực tiê´p.

Mặt khác, các ông chủ cũng là con người, họ có những ý tưởng cứng nhă´c và thành kiê´n riêng. Câ`n phải có một sô´ cơ chê´ để đê` phòng sự tổn hại do những hành vi như vậy có thể gây ra. Cũng có thể duy trì hệ thô´ng kiê´n nghị trực tiê´p lên ban lãnh đạo, nhưng chỉ như một hệ thô´ng bổ sung mà thôi.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

Những vâ´n đê` của một hệ thô´ng đánh giá không thành công là gì?

Những ưu điểm của "bảng đánh giá nhanh"?

Tại sao lâ´y "hiệu quả" làm mục đâ`u tiên trong mẫu đê` xuâ´t là một ý tưởng hay?

9
Một số mẫu đề xuất cải tiến đã được thực hiện

Chương này đưa ra một số ví dụ về mẫu đề xuất và tiêu chuẩn đánh giá được các doanh nghiệp sử dụng trong hoạt động đề xuất cải tiến.

MẪU ĐỀ XUẤT CỦA JR WEST JAPAN

Hình 9.1 là mẫu đề xuất của JR West Japan (một doanh nghiệp tư nhân, trước đây là một đơn vị của ngành Đường sắt Nhật Bản). Được chỉnh sửa năm 1989, mẫu đề xuất này phá vỡ khái niệm truyền thống về một mẫu đề xuất phải như thế nào. Nó có những đặc điểm sau:

1. Để tránh sử dụng từ "đề xuất" – vốn có thể dẫn tới cách hiểu sai lệch – biểu mẫu có tên là "Bảng Kaizen", trong đó nhấn mạnh mục tiêu cơ bản của phong trào, đó là Kaizen (cải tiến liên tục).

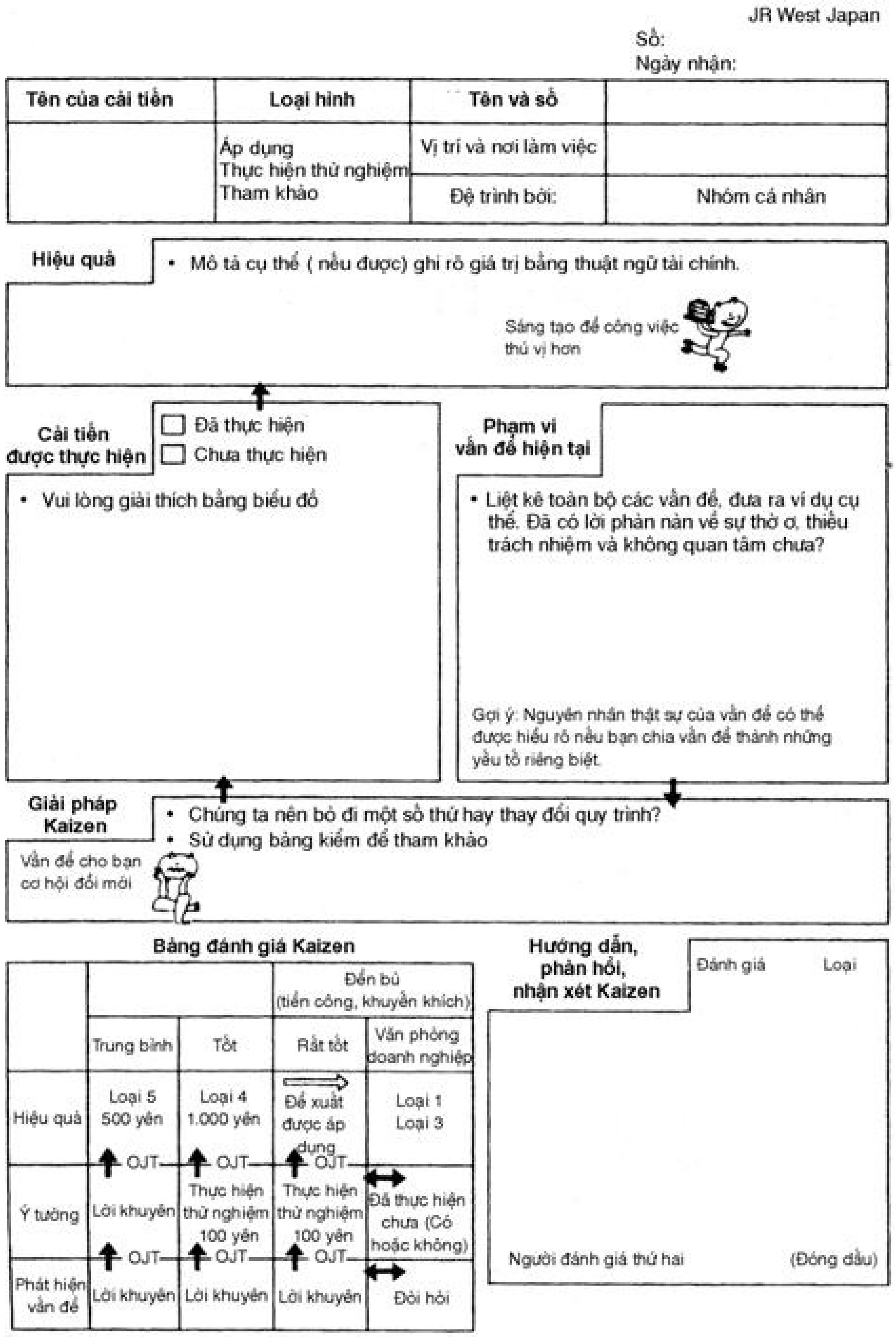
2. Cột "hiệu quả" nằm trên cùng, thể hiện nguyên tắc kinh doanh "báo cáo theo kết luận".

3. Các mũi tên hướng theo tiến trình suy nghĩ về cải tiến. Vì vậy, bản thân biểu mẫu đưa ra chỉ dẫn cho người đề xuất. Nó cũng có thể dùng để thực hành suy nghĩ sáng tạo và đánh giá đề xuất từ nhiều góc độ khác nhau.

4. Điểm quan trọng trong danh sách là tiêu chí đánh giá xuất hiện cùng với hướng dẫn xếp hạng. Sự sắp xếp này khuyến khích phát triển kỹ năng và đào tạo tại-nơi-làm-việc thông qua hoạt động cải tiến. Danh sách cũng có thể sử dụng làm bản liệt kê tự đánh giá. Không giống với mẫu của hình 8.4, biểu mẫu này

không sử dụng cột song song cho hai người đánh giá. Điều này là để phân biệt sự ghi nhận của những người đánh giá khác nhau. Đánh giá và thay đổi của họ được phân biệt qua màu sắc của mực.

5. Tiêu chuẩn đánh giá dựa trên khái niệm đào tạo của bộ phận nhân sự trong doanh nghiệp, để mọi người lao động được trau dồi kiến thức chuyên môn và tài năng, kinh nghiệm trong hoạt động cải tiến. Thuật ngữ “lời khuyên” là một điểm quan trọng trong sự kết nối này.



JR West Japan

Số:

Ngày nhận:

Tên của cải tiến	Loại hình	Tên và số	
	Áp dụng Thực hiện thử nghiệm Tham khảo	Vị trí và nơi làm việc	
		Đệ trình bởi:	Nhóm cá nhân

Hiệu quả

• Mô tả cụ thể (nếu được) ghi rõ giá trị bằng thuật ngữ tài chính.

Sáng tạo để công việc thú vị hơn

Cải tiến được thực hiện

☐ Đã thực hiện
☐ Chưa thực hiện

• Vui lòng giải thích bằng biểu đồ

Phạm vi vấn đề hiện tại

• Liệt kê toàn bộ các vấn đề, đưa ra ví dụ cụ thể. Đã có lời phàn nàn về sự thờ ơ, thiếu trách nhiệm và không quan tâm chưa?

Gợi ý: Nguyên nhân thật sự của vấn đề có thể được hiểu rõ nếu bạn chia vấn đề thành những yếu tố riêng biệt.

Giải pháp Kaizen

• Chúng ta nên bỏ đi một số thứ hay thay đổi quy trình?
• Sử dụng bảng kiểm để tham khảo

Vấn đề cho bạn cơ hội đổi mới

Bảng đánh giá Kaizen

			Đền bù (tiền công, khuyến khích)	
	Trung bình	Tốt	Rất tốt	Văn phòng doanh nghiệp
Hiệu quả	Loại 5 500 yên	Loại 4 1.000 yên	Đề xuất được áp dụng	Loại 1 Loại 3
	↑ OJT	↑ OJT	↑ OJT	
Ý tưởng	Lời khuyên	Thực hiện thử nghiệm 100 yên	Thực hiện thử nghiệm 100 yên	↔ Đã thực hiện chưa (Có hoặc không)
	↑ OJT	↑ OJT	↑ OJT	
Phát hiện vấn đề	Lời khuyên	Lời khuyên	Lời khuyên	↔ Đòi hỏi

Cấp độ "trung bình", "tốt" và "rất tốt" sẽ khác nhau, phụ thuộc vào kiến thức, khả năng và chuyên môn của từng người lao động.

Hướng dẫn, phản hồi, nhận xét Kaizen

Đánh giá　　Loại

Người đánh giá thứ hai　　(Đóng dấu)

Hình 9.1: Bảng Kaizen

Hệ thống đề xuất cũ của doanh nghiệp - khi doanh nghiệp vẫn còn là một doanh nghiệp đường sắt nhà nước - nhấn mạnh vào những đề xuất liên quan đến các bộ phận khác và doanh nghiệp

nói chung. Kết quả là, chỉ một số lượng vô cùng nhỏ các đề xuất được thực hiện. Tuy nhiên, ngay khi doanh nghiệp chuyển sang cổ phần, nó bắt đầu nghiên cứu hệ thống đề xuất mới, và sau vài thử nghiệm, nó đã sử dụng loại biểu mẫu đề xuất mới.

TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ VÀ NHỮNG QUYẾT ĐỊNH NHANH CHÓNG Ở TOYOTA

Hình 9.2 minh họa những tiêu chuẩn đánh giá mà Tập đoàn Toyota áp dụng. Bỏ qua một loạt các tiêu chí chi tiết, điểm quan trọng cơ bản cần ghi nhớ nằm ở trên cùng (xem chi tiết): “Ngoại trừ những đề xuất được thưởng từ 0-2.000 yên hoặc cao hơn nữa, tỉ lệ đánh giá phải là 50% nhận 500 yên và 50% nhận 1.000 yên.” Đánh giá dựa-trên-điểm-số là không cần thiết. Nó cũng ghi rõ “đề xuất chưa thực hiện được thưởng từ 0-500 yên”.

Những điểm như vậy cho thấy sức mạnh thật sự ở Toyota – doanh nghiệp đi đầu trong hoạt động Kaizen. Ở đây không yêu cầu tính toán phức tạp đối với mức thưởng 1.000 yên hay ít hơn, do đó, cho phép đánh giá nhanh chóng đề xuất trên cơ sở cảm nhận giá trị đề xuất. Quy định này cho thấy phương pháp đánh giá rất thực tế, không đơn thuần là một nguyên tắc hay chính sách.

Vì người đứng đầu bộ phận mới có quyền quyết định mức thưởng trên 1.000 yên, nên có thể làm nảy sinh vấn đề công bằng. Mặt khác, người đánh giá bắt buộc phải duy trì mức tiêu chuẩn, miễn là 50% được nhận 500 yên và 50% nhận 1.000 yên. Bản thân điều này đảm bảo một mức độ công bằng nhất định. Đây là trách nhiệm của người quản lý để thu hút số lượng đề xuất Kaizen nhất định từ người lao động. Nếu một người lao động luôn bị nhận khoản tiền thưởng “còm” thì họ sẽ dừng ngay hoạt động đề xuất – do đó, cũng ảnh hưởng xấu đến người quản lý. Điều này giúp tránh sự thành kiến trong quá trình thực hiện.

Ngoài ra, đề xuất chưa thực hiện chỉ nhận được tối đa 500 yên, bất kể ý tưởng đó hay đến đâu. Quy tắc này cho thấy rõ một đề xuất có giá trị chỉ khi đã được áp dụng vào công việc.

Theo tiêu chuẩn, lúc đầu, những đề xuất chưa thực hiện không được thưởng. Nhưng vì có nhiều tình huống khác nhau trong và ngoài doanh nghiệp, nên với những trường hợp đặc biệt, mức thưởng 500 yên đã được áp dụng như một biện pháp khuyến khích. Như vậy, tiêu chuẩn đánh giá được điều chỉnh nhằm phản ánh thái độ và tình cảm của người đề xuất.

Tiêu chí tiền — Tương ứng với

Điểm nhận được	C 0-4	B 5-7	A 8-9	10-11	12-14
Tiền thưởng (10.000	Không	.05	.10	.20	.30

- Ngoại trừ đề xuất được thưởng từ 0-2.000 Yên hoặc nhiều hơn, tỉ lệ đánh giá sẽ là 50% nhận 500 Yên và 50% nhận 1.000 Yên.
- Đề xuất chưa thực hiện được thưởng từ 0-500 Yên.

Tiêu chí tiền thưởng Tương ứng với

Điểm số	C 0-4	B 5-7	A 8-9	10-11	12-14	15-17	18-20	21-23	24-26	27-29	30-32	33-35	36-38	39-41	42-44	45-46	47-48	49-50	51-52	53-54	55-56	57-58	59-61	62-64	65-67	68-70	71-73	74-75
Tiền thưởng (10.000 yên)	Không	05	10	20	30	40	50	60	80	1 0	1 5	2 0	3 0	4 0	5 0	6 0	8 0	10 0	11 0	12 0	13 0	14 0	15 0	16 0	17 0	18 0	19 0	20.0

- Ngoại trừ đề xuất được thưởng từ 0-2.000 Yên hoặc nhiều hơn, tỉ lệ đánh giá sẽ là 50% nhận 500 Yên và 50% nhận 1.000 Yên.
- Đề xuất chưa áp dụng được thưởng từ 0-500 Yên.

Bảng điểm ý tưởng sáng tạo

Lợi ích A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Giảm chi phí (10.000 yên/tháng)	Không có lợi ích	<1.5	1.5	3	5.5	8	12	16	24	28	35	42	50	58	67	76	86	96	109	121	≥150
Giảm nhân lực (số người)													1				2				≥3

Lợi ích B	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Giảm đầu tư trang thiết bị (10.000 yên/tháng)	Không có lợi ích	<1.5	1.5	3	5.5	8	12	16	24	28	35	42	50	58	67	76	86	96	109	121	≥150
Giảm giờ lao động (giờ/tháng)		1	10	30	50	70	100	130	160	200	250	≥300									
Giảm giờ lao động/nhân lực (giờ/tháng)		1	55	≥110																	

Lợi ích B	0	1	2	3	4	5
Diện tích tiết kiệm (m2)	Ít hơn mô tả	100 Bên ngoài; 50 Bên trong; 25 Văn phòng	200 Bên ngoài; 100 Bên trong; 50 Văn phòng	300 Bên ngoài; 150 Bên trong; 75 Văn phòng	400 Bên ngoài; 200 Bên trong; 100 Văn phòng	500 Bên ngoài; 250 Bên trong; 125 Văn phòng
				An toàn được duy trì một cách máy móc (không có sự chú ý của con người)		
An toàn	Không hiệu quả	An toàn hơn trước	An toàn được duy trì mà không cần thêm nỗ lực	Ngăn chặn rủi ro do vô tình	Dự phòng an toàn được đưa ra để tránh rắc rối	An toàn được đảm bảo trong bất kỳ tình huống nào
Vệ sinh (điều kiện môi trường)		Môi trường được cải thiện, hoạt động dễ dàng hơn	Cải thiện tới mức không còn khó chịu; hoạt động gây mệt mỏi bị loại bỏ	Môi trường rắc rối được cải thiện; Thái độ khó chịu bị loại bỏ	Môi trường nơi làm làm việc dễ chịu hơn, hoạt động gây căng thẳng bị loại bỏ	Tạo ra môi trường tuyệt vời chưa từng có, môi trường được cải thiện hoặc hoạt động bị loại bỏ đến mức vượt qua các tiêu chuẩn thông thường
Chất lượng (không bao gồm số lượng)		Chất lượng sản phẩm được duy trì hoặc cải thiện	Loại bỏ khuyết điểm	Loại bỏ khuyết điểm, việc kiểm tra không còn cần thiết nữa	Chất lượng và sự tin cậy được cải thiện, sự kiểm duyệt bị loại bỏ	Giá trị sản phẩm gia tăng, hình ảnh công ty được cải thiện
Khác		Lợi ích không đáng kể	Lợi ích tương đối đáng kể	Lợi ích	Lợi ích đáng kể	Lợi ích lớn

	0	1	2	3	4	5
Thích ứng	Không	Có thể sử dụng trong nhóm	Có thể sử dụng rộng rãi trong bộ phận	Có thể sử dụng cho quy trình giống nhau ở cả nhà máy này và các nhà máy khác (người cung cấp)	Có thể sử dụng rộng rãi trong toàn doanh nghiệp, bao gồm những loại hình quy trình khác nhau	Mức ứng dụng rộng, cho toàn doanh nghiệp và người cung cấp

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sáng tạo	Không	Tốt vì sử dụng gợi ý của người khác		Có thể ứng dụng và linh hoạt, khá sáng tạo		Ý tưởng tuyệt vời và phương tiện thực hiện khá sáng tạo (có thể độ trình như một ý kiến mới áp dụng)		Ý tưởng tuyệt vời và phương tiện thực hiện rất sáng tạo (có thể ứng dụng sáng chế)		Ý tưởng và phương thức thực hiện tuyệt vời, sáng tạo đặc biệt (có thể ứng dụng sáng chế)	
Độc đáo	Không	Có độc đáo vì sử dụng gợi ý từ người khác		Có chú ý quan sát các vấn đề rắc rối		Quan sát tốt vấn đề hàng ngày bị sao lãng		Ý tưởng tuyệt vời để giải quyết vấn đề trọng yếu chưa được giải quyết trong một thời gian dài		Ý tưởng tuyệt vời để giải quyết vấn đề trọng yếu không ai để ý trong một thời gian dài	
Nỗ lực	Không	Có nỗ lực		Đã làm việc chăm chỉ để thực hiện, tương đối nỗ lực		Làm việc chăm chỉ một thời gian dài để thực hiện, khá nỗ lực		Đã làm việc rất chăm chỉ và rất nỗ lực để vượt qua mọi vấn đề nảy sinh trong quá trình thực hiệnt		Làm việc chăm chỉ và nỗ lực ở mức đặc biệt để vượt qua những tình huống bất lợi	

- Sai lầm trong công việc (giảm số lượng đề xuất liên quan đến công việc
- Sai lầm của người lao động có trình độ kỹ thuật

Chủ đề	• Ý kiến của quản đốc và trưởng nhóm • Ý kiến của người lao động bình thường với khả năng kỹ thuật liên quan đến cải tiến công việc của họ • Ý kiến chung của người lao động có khả năng kỹ thuật và những người đề cập ở trên	• Ý kiến của quản đốc và trưởng nhóm liên qua tới cải tiến công việc của họ việc của họ • Ý kiến chung của quản đốc, trưởng nhóm cùng với người lao động có trình độ kỹ thuật, liên quan tới cải tiến công việc của họ
%	10%	20%

Bao gồm nhân viên hành chính và kỹ thuật trong khi thực hiện	
Bao gồm nhân viên hành chính và kỹ thuật trong khi thực hiện	
Nhân viên nhận được lời khuyên	Nhân viên nhận được sự hợp tác hoặc trợ giúp
10%	20%

Sai lầm của nhân viên hành chính và kỹ thuật

Chủ đề	Ý kiến có chút liên quan đến công việc của họ	Ý kiến liên quan tới công việc của họ	Ý kiến hoàn toàn liên quan đến công việc của họ
%	20%	30-40%	50%

Hình 9.2

Cũng cầ`n lưu ý ră`ng, mục tiêu thật sự của tiêu chuẩn này là hiệu quả châ´t lượng; như sự kỳ vọng dành cho hệ thô´ng đê` xuâ´t đã thuâ`n thục mà Toyota áp dụng. Sau khi xem xét bảng này, hẳn bạn có thể học hỏi được nhiê`u điê`u.

TIÊU CHUẨN ĐƠN GIẢN VÀ BIỂU MẪU ĐỀ XUẤT ĐƠN GIẢN

Hình 9.3 là tiêu chuẩn đánh giá của Công ty TNHH Công nghiệp Hóa châ´t Kanegafu, Kashima. Những tiêu chuẩn này áp dụng cho đê` xuâ´t đạt loại 8 đê´n 6 (đê` xuâ´t hạng thâ´p nhâ´t, được thưởng đê´n 1.000 yên); Với đê` xuâ´t từ loại 5 đê´n 1 (mức thưởng từ 2.000 yên đê´n 3.000 yên), các tiêu chuẩn phải được cân nhă´c chi tiê´t hơn.

Trong quá khứ, doanh nghiệp đã sử dụng tiêu chuẩn đánh phức tạp, khó hiểu và mập mờ. Khi doanh nghiệp sửa đổi và đơn giản hóa các tiêu chuẩn, không ai còn phàn nàn nữa.

Ở đây, điểm đặc biệt đáng chú ý là sự sáng tạo mục “đê` xuâ´t xác định vâ´n đê`”. Các ý kiê´n không đưa ra toàn bộ giải giải pháp, mà chỉ đơn giản là xác định và cảnh bảo cho người khác. Do đó, người lao động chỉ câ`n chỉ ra vâ´n đê`. Nó cũng làm lộ ra những vâ´n đê` “ăn sâu bám rễ”, nâng cao trình độ nhận thức và giáo dục mọi người vê` hoạt động đê` xuâ´t.

Mẫu đê` xuâ´t đơn giản của hai công ty

Hình 9.4 minh họa mẫu đê` xuâ´t của Công ty Minolta Camera và Mazda.

1. Khía cạnh đánh giá quan trọng và nội dung

Hiệu quả	Năng suất được cải thiện, hiệu quả hơn, chi phí thấp, chất lượng an toàn/vệ sinh được cải thiện, v.v..., sự đóng góp này lại ảnh hưởng tới sản xuất ở mức độ nào. Cũng xem xét các liên quan đến
Độc đáo và sáng tạo	Mức độ tháo vát và độc đáo của ý tưởng
Nỗ lực	Mức độ nỗ lực thực hiện

2. Tiêu chí đánh giá quyết định nhanh (loại 6 hoặc cao hơn)

(1) Bảng đánh

Mức độ / Loại hình đề	Đánh giá / Tiêu chí	Trung bình △	Tốt ○	Rất tốt ◎
Đề xuất được thực hiện	Hiệu quả và mức độ suy nghĩ sáng tạo, mức độ nỗ lực	Loại 8 (200 yên)	Loại 7 (500 yên)	Loại 6 (≥ 1.000 yên)
Đề xuất chưa thực hiện	Hiệu quả dự tính và chất lượng đề	Tiền thưởng tham gia (100 yên)	Loại 8 (200 yên)	Loại 7 (500 yên)
Phát hiện vấn	Mức độ vấn đề và mức độ xem xét vấn	Tiền thưởng tham gia (100 yên)	Loại 8 (200 yên)	Loại 7 (500 yên)

(2) Quy mô của vấn

Khả năng thực hiện / Đầu tư	Nhóm làm việc có thể giải	Giải pháp có thể tiến hành trong	Giải pháp đòi hỏi từ nhóm khác
	Loại A		
100.000 – 1.000.000 yên	Loại B		
≥ 1.000.000	Loại C		

Hình 9.3: Tiêu chí đánh giá đê` xuâ´t (Công ty TNHH Công nghiệp hóa châ´t Kanefuchi)

Chú thích: Hệ thô´ng này xê´p loại đê` xuâ´t từ 1 đê´n 8, với 1 là mức tiê`n thưởng cơ bản cao nhâ´t và 8 là mức thâ´p nhâ´t. Mẫu này giúp đánh giá nhanh loại thâ´p (6, 7)

Cùng với mẫu đê` xuâ´t đâ`y đủ, Minolta Camera đô`ng thời sử dụng mẫu đê` xuâ´t ghi nhớ tóm tă´t. Nó giúp người lao động dễ dàng miêu tả đơn giản ý tưởng cải tiê´n của mình.

Mazda cũng sử dụng hai mẫu đê` xuâ´t. Mẫu A là mẫu đê` xuâ´t thông thường, và mẫu B để khoảng trô´ng cho người lao động viê´t ra

năm đề xuất. Mẫu này (trong một mẫu có thể ghi được nhiều đề xuất) giúp lưu hồ sơ vào cùng một sổ cái, đồng thời, tiết kiệm thời gian và công sức vì chỉ cần nhập dữ liệu tên và mã số một lần. Đây là phương pháp thuận tiện cho thủ tục hành chính và kế toán. Một mẫu nhiều đề xuất cũng khiến người giám sát đặt câu hỏi "Thế thêm một hoặc hai đề xuất điền vào mẫu thì sao?" Đây là một cách hiệu quả để thúc đẩy người lao động có cái nhìn khác về nơi làm việc và tìm ra những vấn đề ẩn sâu dưới bề mặt.

Mọi người thường có xu hướng bỏ qua và sao lãng những vấn đề nhỏ, do đó, mẫu đề xuất đơn giản có thể để xác định những vấn đề loại này và khuyến khích người lao động cải thiện tình hình. Phương pháp này chắc chắn sẽ đạt hiệu quả cao. Ngày nay, khá nhiều doanh nghiệp sử dụng hai mẫu đề xuất khác nhau, và một trong số đó là mẫu đề xuất đơn giản hóa.

Nhưng nhận thức vấn đề chỉ là một trong những hiệu quả của mẫu đề xuất. Chúng còn khuyến khích đào tạo tại-nơi-làm-việc thông qua hoạt động đề xuất. Khi hệ thống đề xuất đi vào hoạt động, các mẫu đề xuất đơn giản có thể được sử dụng rất hiệu quả. Nếu hệ thống không hoạt động, những mẫu đề xuất đơn giản sẽ không có tác dụng. Hãy nhớ rằng, nhiều doanh nghiệp sử dụng mẫu đề xuất đầy đủ đã thu được số lượng lớn đề xuất.



Ngày: ____________

"NGHIÊN CỨU 2.000 TRƯỜNG HỢP"

Bạn muốn cải tiến điều gì:

Tên:

Phạm vi vấn đề:

1) Nguy hiểm
2) Khiến chất lượng giảm
3) Khó khăn
4) Đổ vỡ
5) Hạn chế
6) Cao, thấp
7) Dài, ngắn
8) Sai quy tắc
9) Đòi hỏi quá nhiều nỗ lực
10) Tốn thời gian
11) Cẩu thả
12) Dễ đổ vỡ
13) Nặng, nhẹ
14) Vấn đề khác

Ý tưởng của tôi:

Sử dụng. Không sử dụng	Thực hiện	Quan điểm	
	Kiểm tra		
	Không sử dụng		



Ngày: ____________

BẠN CÓ GẶP VẤN ĐỀ GÌ KHÔNG?

Phạm vi mà tôi muốn cải tiến là:

Tên:

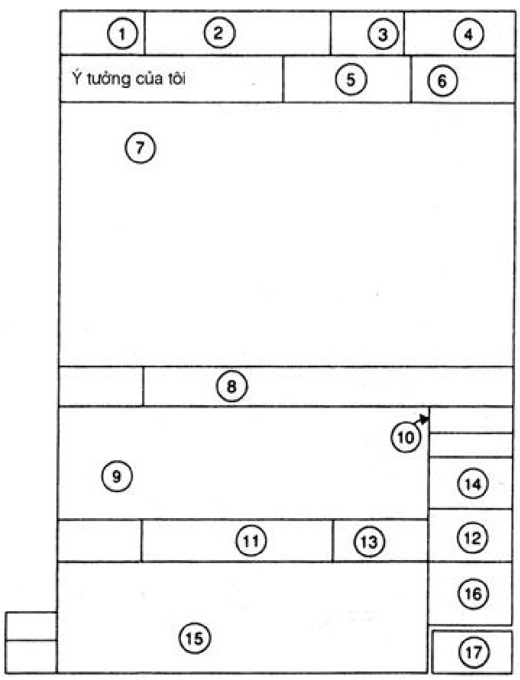
Tình trạng: ____________

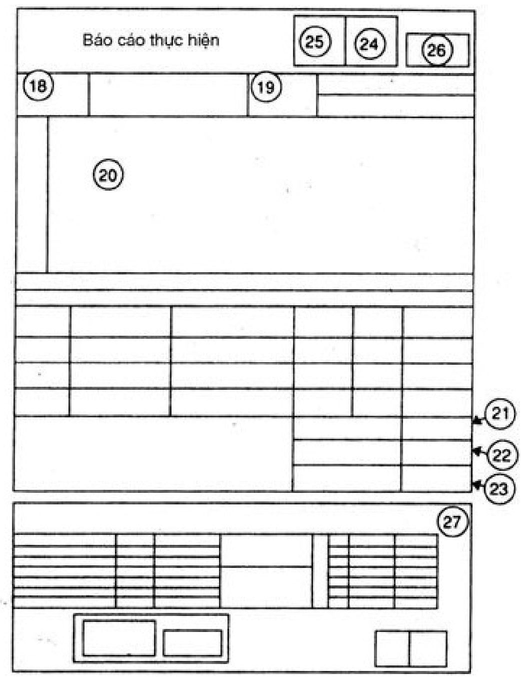
Phạm vi vấn đề: ____________

Đề xuất cải tiến: ____________

Vẽ một bức tranh minh họa đơn giản: (trước khi cải tiến) → (ý tưởng cải tiến)

Sử dụng. Không sử dụng	Thực hiện	Quan điểm	
	Kiểm tra		
	Không sử dụng		





1. Đề xuất số
2. Chủ đề, ý tưởng
3. Nhóm số
4. Tên
5. Ngày
6. Tên viết tắt của bộ phận
7. Đề xuất/hình vẽ
8. Hiệu quả, chi phí dự tính
9. Mô tả hiệu quả
10. Loại hình Teian
11. Phạm vi ứng dụng
12. Dấu của người giám sát
13. Kết quả của người đánh giá thứ nhất
14. Dấu của trưởng nhóm
15. Nhận xét của người đánh giá
16. Dấu của trưởng nhóm
17. Chữ ký người đề xuất
18. Cấp độ thực hiện/cơ sở tính toán
19. Quá trình thực hiện (ngày)
20. Báo cáo thực hiện/hiệu quả tính toán
21. Tổng số hiệu quả Kaizen (6 tháng)
22. Chi phí (6 tháng)
23. Tiết kiệm ròng
24. Dấu của người giám sát
25. Dấu của trưởng nhóm
26. Chữ ký người đề xuất
27. Bảng đánh giá thứ hai (xếp hạng và mức thưởng)

Hình 9.4: Mẫu tóm tă´t của Minolta

Hình 9.4: Mẫu tóm tă´t của Minolta

Bảng đề xuất Kaizen của Mazda (A)

Yêu cầu đánh giá đề xuất được thực hiện

Vui lòng chuyển tới trưởng nhóm	Ngày yêu cầu	Bộ phận yêu cầu
	Yêu cầu số:	Bộ phận kiểm soát chi phí

Quan điểm của bộ phận thực hiện	Phê duyệt
1. Sử dụng đề xuất 2. Không sử dụng (lý do) 3. Đã đánh giá 4. Khác	

Thông báo kết quả đánh giá

Bộ phận Điện thoại:	Nhóm	Tổng hợp	Kỹ thuật	Trưởng bộ phận	Trợ lý giám đốc	Tổng giám đốc	Từ chối	Tham khảo	Dấu công ty
Tên trường hợp							Giải thưởng khuyến khích	Giải thưởng xuất sắc	

Tên người đề xuất/số	Số chấp thuận	Số người đề xuất	Loại	Tiền thưởng	Ngày đánh giá

Số người lao động

Bộ phận Tên người đề xuất/số		Đề xuất đệ trình ngày
Tên trường hợp	Gửi tới bộ phận số:	Số chấp thuận

Thủ tục trước khi cải tiến	Cải tiến đề xuất

Minh họa đơn giản

1. Đề xuất 2. Đề xuất được thực hiện (ngày:) (Khoanh tròn)	Hiệu quả tiết kiệm trong một tháng	Chi phí yên/tháng	Số của nhà máy thời gian /tháng

Quan điểm chính thức	Khoanh tròn hạng mục thích hợp: 1. Sử dụng và thực hiện đề xuất (thời gian thực hiện mong muốn) 2. Đang nghiên cứu 3. Hiện tại không thể đem lại kết quả nhanh chóng – trì hoãn ứng dụng, không thực hiện 4. Chuyển sang bộ phận khác để xem xét Trưởng bộ phận:	Phạm trù đánh giá	Phần thưởng xuất sắc (≥3.000 yên)	Khuyến khích (150 yên)	Giải thưởng (1.000 yên)	Tham khảo (0)	Bị từ chối (0)
			Trưởng bộ phận			Trưởng nhóm	
			Người giám sát			Phụ trách đội	

Văn phòng doanh nghiệp		Yên/tháng	Thời gian/tháng

Nhớ điền thông tin vào những trong dòng kẻ đậm

Bảng đề xuất của Kaizen Mazda (B)	Chỉ điền vào phần thích hợp với tiền thưởng khuyến khích cho đề xuất được thực hiện; không điền vào những đề xuất khác	Ngày:	Đánh giá của bộ phận		
			Người đánh giá		
Mã số nơi làm việc: Người giám sát:	Nơi làm việc:		Người giám sát	Trưởng bộ phận	

Nơi áp dụng đề xuất (địa điểm)		Ngày thực hiện	Chủ đề (cái gì)	Lý do (tại sao)	Mô tả thực hiện (tôi đã thay đổi điều đó như thế nào?)	○	
Tên người lao động/số:						Thưởng	Không thưởng
Nơi làm việc: Vị trí:	Số bộ phận và việc gì đã được thực hiện					Số nhà máy	
Tên người lao động/số:						Thưởng	Không thưởng
Nơi làm việc: Vị trí:	Số bộ phận và việc gì đã được cải tiến					Số nhà máy	
Tên người lao động/số:						Thưởng	Không thưởng
Nơi làm việc: Vị trí:	Số bộ phận và việc gì đã được cải tiến					Số nhà máy	
Tên người lao động/số:						Thưởng	Không thưởng
Nơi làm việc: Vị trí:	Số bộ phận và việc gì đã được cải tiến					Số nhà máy	
Tên người lao động/số:						Thưởng	Không thưởng
Nơi làm việc: Vị trí:	Số bộ phận và việc gì đã được cải tiến					Số nhà máy	

1. Trong bảng này, vui lòng chỉ điền vào phần tiền thưởng khuyến khích dành cho đề xuất được thực hiện. Không điền vào những đề xuất khác. 2. Vui lòng điền vào 5 đề xuất đã đưa ra 3. Vui lòng điền thông tin chính xác và rõ ràng vào giữa những dòng kẻ đậm. Sử dụng một mẫu cho tất cả đề xuất.	Dấu của bộ phận và văn phòng	

So sánh với những quy tắc cũ

Các hình dưới đây thể hiện khác biệt giữa những quy tắc, tiêu chí trước và sau khi sửa đổi của Công ty TNHH Nichii. Nó làm sáng tỏ

phần quy tắc nêu lên mục đích của hoạt động đề xuất.

Mục đích của những quy tắc mới này gồm ba phần, súc tích và rõ ràng. Ngược lại, quy tắc cũ nêu lên mục đích rất phức tạp. Nó nghiêm túc và sốt sắng, kín cả một trang lớn. Sự nghiêm túc này kỳ vọng mang lại những đề xuất tuyệt vời, nhưng hiệu quả hoàn toàn không như mong đợi. Hoạt động đề xuất vẫn trong tình trạng nghèo nàn. Nhưng khi áp dụng những quy tắc đơn giản và linh hoạt, hệ thống đề xuất được cải thiện, phản ánh trong kết quả của bộ phận bán hàng và dịch vụ.

Lẽ dĩ nhiên, bạn không thể chuyển đổi hệ thống đề xuất chỉ đơn giản bằng cách viết lại phần quy tắc. Trước tiên, bạn phải thay đổi những gì đằng sau nó, cụ thể là cách khắc phục vấn đề và những điều kiện chung nhất. Kết quả thật sự chỉ có được thông qua những thay đổi được tiến hành trong điều kiện có thực, chứ không phải thông qua sự thay đổi thiển cận và mánh khóe thu hút khách hàng. Tuy nhiên, sự thay đổi về điều kiện sẽ sớm thể hiện ra bên ngoài.

Những qui tắc cũ (đoạn 2): Mục đích

> Mục tiêu của hệ thống khuyến khích là tập hợp những quan điểm độc đáo và mới mẻ từ mọi người lao động về vấn đề môi trường, kinh tế, kỹ thuật và các khía cạnh hoạt động khác. Việc này giúp ích cho công tác quản lý, đồng thời củng cố tính chủ động quan tâm và hiểu biết của người lao động về các vấn đề chung, phục vụ mục đích nâng cao sự tham gia tự nguyện và hợp tác với ban lãnh đạo doanh nghiệp. Tóm lại, mục tiêu của chúng ta là tạo ra môi trường làm việc thoải mái thông qua cải tiến thật sự có được từ hoạt động đề xuất vốn nhấn mạnh tầm quan trọng của nhân tố con người trong việc tạo ra môi trường làm việc hiệu quả (dựa trên sự tôn trọng yếu tố con người)

B. Những quy tắc cũ

Nhân tố đánh giá	Mục chính cần xem xét và điểm đánh giá			
Hiệu quả (40)	Rất đáng kể	Đáng kể	Nhỏ	Không đáng kể
	40 38 36 34	30 28 26 24	20 18 16 14	10 6 4 0
Độc đáo (25)	Rất mới lạ và sáng tạo	Tương đối độc đáo, có phạm vi ứng dụng cao	Có thể áp dụng sáng tạo với một số trợ giúp; sáng tạo khi được áp dụng rộng rãi.	Đã có những ví dụ tương tự, không sâu sắc nhưng có giá trị tham khảo
	25 23	20 18 16	14 12 10 8	6 4 2 0
Nỗ lực (20)	Đòi hỏi rất nhiều nỗ lực	Đòi hỏi nhiều nỗ lực	Đòi hỏi một chút nỗ lực	Có được nhờ may mắn, rất ít nỗ lực
	20 18	16 14 12	10 8 6	4 2 0
Khả năng thực hiện (15)	Có thể thực hiện ngay	Đòi hỏi quá trình chuẩn bị	Cần xem xét để cải tiến và suy nghĩ thêm	Đòi hỏi nghiên cứu nhiều hơn, khó nói đề xuất có tương lai hay không
	15 12	10 8	6 4	2 0

Qui tắc mới (phần 1): Mục đích

Qui tắc xác định mục tiêu của hệ thống đề xuất bao gồm:

1. Khuyến khích sự sáng tạo của người lao động, giúp quản lý công việc kinh doanh.

2. Nâng cao sự tham gia tự nguyện của người lao động vào hoạt động lập kế hoạch và quản lý; tạo ra môi trường làm việc thoải mái.

3. Đóng góp cho sự phát triển và cải thiện cơ cấu tổ chức doanh nghiệp.

A. Quy tắc mới: Tiêu chí giải thưởng

Loại	Loại tiền thưởng	Số tiền thưởng	Tiêu chí
Loại I	Thách thức (cải tiến)	300 yên	Hiệu quả không đáng kể, nhưng nỗ lực đáng kể của người đề xuất nên được công nhận và có một khoản thưởng.
	Gợi ý	500 yên	Hiệu quả nhỏ, nhưng đề xuất có thể thực hiện ngay, cần được công nhận.
	Ý tưởng	1.000 yên	Là ý tưởng tốt và có hiệu quả mặc dù cần phải nghiên cứu thêm; tất cả việc này cần được công nhận.
	Tốt nhất	3.000 yên	Hiệu quả đáng kể, đề xuất rất sáng tạo và có thể thực hiện ngay.
Loại II	Đồng	10.000 yên	
	Bạc	20.000 yên	
	Vàng	30.000 yên	

Hình 9.10

Danh sách tiêu chí đánh giá mới của công ty Nichii cũng rất thú vị. Thay vì những công thức tính toán hoặc một ma trận để ra quyết định nhanh, họ sử dụng một phương pháp đơn giản và dễ hiểu hơn. Bản sửa đổi này tương phản với những tiêu chuẩn phức tạp mà các bộ phận sản xuất hoặc dịch vụ của nhiều doanh nghiệp lớn sử dụng. Đó là nguồn cảm hứng cho những ai tin rằng họ phải tạo ra những công thức phức tạp.

Việc mô phỏng đơn giản biểu mẫu này thì chắc chắn sẽ không phát huy hết chức năng của nó trong các doanh nghiệp. Lý do là mỗi doanh nghiệp có những giai đoạn phát triển và điều kiện khác nhau.

Trước khi đưa ra một mẫu đề xuất, doanh nghiệp cần nghiên cứu tình hình thực tế và xác định mục đích của biểu mẫu. Những câu hỏi sau đặc biệt cần thiết cho quá trình này:

1. Vấn đề quan trọng nhất mà doanh nghiệp đang gặp phải là gì?

2. Doanh nghiệp đang ở giai đoạn phát triển nào?

3. Doanh nghiệp cần kiểu cơ chế gì và chiến lược hoạt động nào?

Mặc dù biểu mẫu của những doanh nghiệp khác là nguồn tham khảo tuyệt vời nhưng mỗi doanh nghiệp phải đưa ra biểu mẫu và chiến lược của chính mình. Bất cứ loại hình biểu mẫu lấy từ doanh nghiệp khác chỉ có giá trị tạm thời. Nó chỉ có tác dụng tại một thời điểm phát triển nhất định, không hơn không kém. Khi điều kiện của hoạt động phát triển và sự ưu tiên thay đổi, lẽ tự nhiên là cơ chế phù hợp và chiến lược hoạt động cũng phải thay đổi theo. Hoạt động đề xuất giống như một cơ thể sống, không bao giờ được đối xử như một đồ vật.

PHẦN IV
CÁC VÍ DỤ VỀ HOẠT ĐỘNG KHUYẾN KHÍCH KAIZEN TEIAN

Hoạt động Kaizen Teian được giới thiệu và khuyến khích bằng rất nhiều cách. Với hoạt động đề xuất, mỗi bộ phận có kinh nghiệm khác nhau nên một số ví dụ thực tế về hoạt động đề xuất sẽ rất hữu ích. Bốn nghiên cứu trường hợp dưới đây được sưu tập từ các báo cáo hoạt động đề xuất tại hội nghị thường niên do JHRA tổ chức tại một số vùng ở Nhật Bản.

Trong phần này, những ví dụ là các kinh nghiệm cá nhân về đề xuất cải tiến sáng tạo của một số nhà đổi mới xuất sắc. Những đóng góp này được trình bày dưới hình thức tranh hoạt hình, qua đó các ý tưởng độc đáo và mới lạ được lưu lại trong tạp chí của doanh nghiệp. Phần này cũng nêu bật một số phản hồi về vấn đề cải tiến của các thành viên trong hội nghị.

Các doanh nghiệp được nghiên cứu bao gồm:

Công ty TNHH Honda Motor

Công ty TNHH Nichii

Ngân hàng Tokai

Bưu điện Nam Shizuoka

Giấc mơ về những khả năng vô hạn hay điều học hỏi từ chiếc bánh sushi

(Công ty TNHH Honda Motor, nhà máy Sayama, báo cáo của ông Masanori Ino)

Nhà máy Sayama Honda chuyên lắp ráp xe ô tô Honda. Nơi đây đã cho ra đời những mẫu xe đầu tiên là Regent Accord và Prelude.

Tận 52 tuổi, tôi mới bắt đầu làm việc cho Honda. Khi đó, công việc chính của tôi là lắp những tấm thép vào thân xe, hàn lại và phải đảm bảo không bị gỉ.

Một ngày kia, người giám sát tiến lại phía tôi:

"Chào anh Ino!"

"Có việc gì vậy?"

"Chiếc thùng của anh là một bể cá vàng!"

"Gì cơ? Anh đang nói gì vậy? Sao lại có cá vàng trong thùng?"

"Tôi không nói là có cá vàng bơi trong thùng. Ý tôi là năm chiếc ô tô đó không đạt chất lượng, chúng bị rò nước kìa. Năm chiếc xe mới – chúng trị giá 10 triệu yên đấy!"

"10 triệu yên!"

"Anh phải làm tốt hơn chứ! Đừng quan tâm đến tiền, điều quan trọng là chúng ta phải làm ra những chiếc xe khiến khách hàng hài lòng, những chiếc xe mà bản thân chúng ta cũng muốn có."

Lúc đó, tôi không hiểu rõ hoạt động đề xuất cải tiến là phải làm những gì; và tôi cũng chẳng trông đợi nhiều vào hoạt động Kaizen.

Đó là một khái niệm hoàn toàn xa lạ với tôi.

Sau đó, tôi chuyển sang làm việc tại trạm xử lý nước. Cuối tháng đầu tiên, chúng tôi có một vị khách – người luôn khuyến khích đề xuất cải tiến. Anh ta nói rằng mỗi công nhân phải đưa ra ba đề xuất. Tôi không cho rằng tôi có thể nghĩ được quá hai đề xuất, vì vậy, cuối ca làm việc, tôi đi tới nói chuyện với trưởng nhóm của mình.

“Ông có thể nói cho tôi biết đề xuất cải tiến thật sự là gì không?”

“Anh vào đây một chút.”

“Vâng”, tôi nói.

“Anh có nhận thấy điều gì ở đây không?”

“Sàn nhà bẩn quá. Tôi sẽ lau chùi ngay đây.”

Một lúc sau, tôi quay lại: “Tôi lau xong rồi, tôi có thể đi được chưa?”

“Anh cho rằng đã lau xong ư? Bẩn quá.”

“Nhưng tôi đã lau sạch sẽ rồi mà. Sao lại bị bẩn thế này.” Tôi không hiểu nổi.

“Anh phải làm gì đó, và làm ngay hôm nay đi.”

Tôi đổ nước ra sàn và kỳ cọ một lần nữa. Khi xong việc, tôi nhận thấy có nước bẩn rò rỉ ra từ đệm lót tiếp đất của máy bơm. Nó chảy tràn ra từ mối nối máy bơm và làm bẩn sàn, vì vòi thoát đã bị tắc.

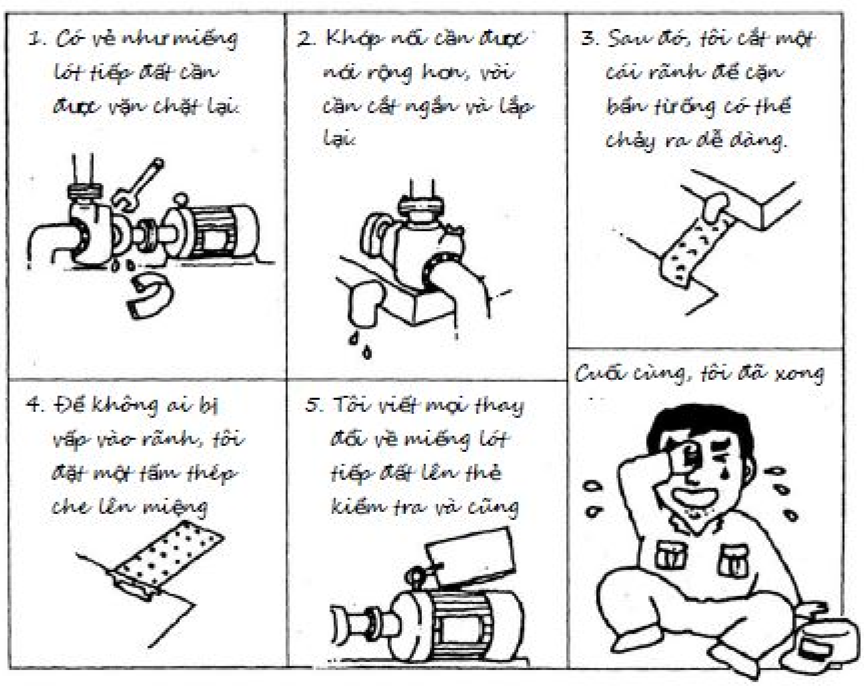
Tôi giải thích mọi việc với trưởng nhóm và chúng tôi cùng thảo luận vấn đề. Có lẽ chúng ta sẽ nghĩ ra giải pháp tốt nhất nếu suy nghĩ kỹ về nó. Tôi quyết định sẽ xem lại lần nữa.

Công ty Honda có một khẩu hiệu được gọi là Ba nguyên tắc thực tế: *Không ngừng suy nghĩ về tình hình **thực tế** của mục đích*

thực tế *tại nơi làm việc* ***thực tế***. Tôi áp dụng điều này bằng cách nhìn lại hiện trạng nơi làm việc – một sự xem xét kỹ lưỡng thật sự.

Tôi phát hiện ra miếng lót tiếp đất bị lỏng nên vặn chặt lại. Mối nối lại quá hẹp còn ống thì quá dài. Tôi cắt ngắn một đầu cút lớn hơn để nối lại ống. Tôi cắt một cái rãnh để cặn bẩn trong ống có thể thoát ra hết, và lấy một tấm thép đậy lại cho an toàn. Cuối cùng, tôi ghi lại những thay đổi vào thẻ kiểm tra và bản nhật ký.

Những cải tiến dù nhỏ cũng được tích lũy và làm nên sự tự tin. Khi đó, thậm chí một công nhân bình thường cũng có thể trưởng thành và đưa ra những đề xuất cải tiến.



TRUYỀN THÔNG VÀ TÍNH KIÊN NHẪN

Khi có đã kinh nghiệm đưa ra đề xuất cải tiến, chúng ta có nguy cơ trở thành nạn nhân của thái độ võ đoán và định kiến của chính mình. Thậm chí cả khi đạt kết quả tốt, chúng ta cũng có thể đánh mất cơ hội thực hiện cải tiến Kaizen nhiều hơn nữa chỉ vì đã phớt lờ việc giao tiếp thân thiện với các đồng nghiệp tại nơi làm

việc. Không thể có hoạt động Kaizen nếu không có sự giao tiếp tin cậy lẫn nhau.

Vì nhiều bộ phận phải làm việc theo ca nên vấn đề có thể nảy sinh khi đề xuất cải tiến được thực hiện trong một ca mà không được bàn bạc với những người làm ca tiếp theo. Khi ca tiếp theo bắt đầu, mọi người thường phàn nàn trước những thay đổi và tranh luận về tính cần thiết của nó. Tôi cũng từng vấp phải khó khăn khi thuyết phục đồng nghiệp hiểu những việc tôi đang cố gắng làm. Đặc biệt, trưởng nhóm của tôi đã rất bực mình khi lời giải thích của tôi không thỏa đáng. Khi chúng tôi xung đột quan điểm, tôi thường tự hỏi bản thân: "Tại sao ông ta lại không chịu hiểu nhỉ? Làm thế nào để ông ta nhìn sự việc theo cách của mình?"

Khi tôi là thành viên của ban khuyến khích đề xuất Kaizen cho nhóm chúng tôi, đề xuất hiếm hoi đến nỗi chúng tôi phải ra một "quy định" và cuối tháng đệ trình toàn bộ đề xuất đã nhận được trong tháng đó. Đây không chỉ là công việc của tôi; mỗi thành viên trong nhóm cũng được giao thực hiện một số đề xuất. Họ nói thế này: "Tôi đã có ba đề xuất", "Tôi có tổng cộng năm đề xuất. Với tôi, thế là đủ." hay "tôi để dành hai đề xuất cho tháng tới."

Tôi ráo riết buộc họ đưa ra đề xuất. Tôi không chấp nhận câu trả lời "không" và bị họ đặt cho cái tên chế nhạo là "con ma đề xuất". Tôi áp dụng nguyên tắc làm việc là nếu bạn sử dụng đủ trí lực, bạn có thể nghĩ ra một điều gì đó.

Nhưng tôi nhanh chóng nhận ra rằng, bạn không thể thúc ép để có được đề xuất đổi mới nếu mọi người không thích thú làm việc đó. Cần phải có cách tiếp cận đổi mới.

BÀI HỌC TỪ BÁNH SUSHI

Với tôi, thật là cực khổ khi cố gắng thuyết phục các thành viên của nhóm nghĩ ra điều gì đó. Tôi đã thất bại với cách thức đó, vì vậy, tôi lên kế hoạch đi trượt tuyết cùng vợ, tạm quên đi mọi vấn đề. Tôi muốn mang theo ít bánh sushi, một đồ ăn "xách tay"

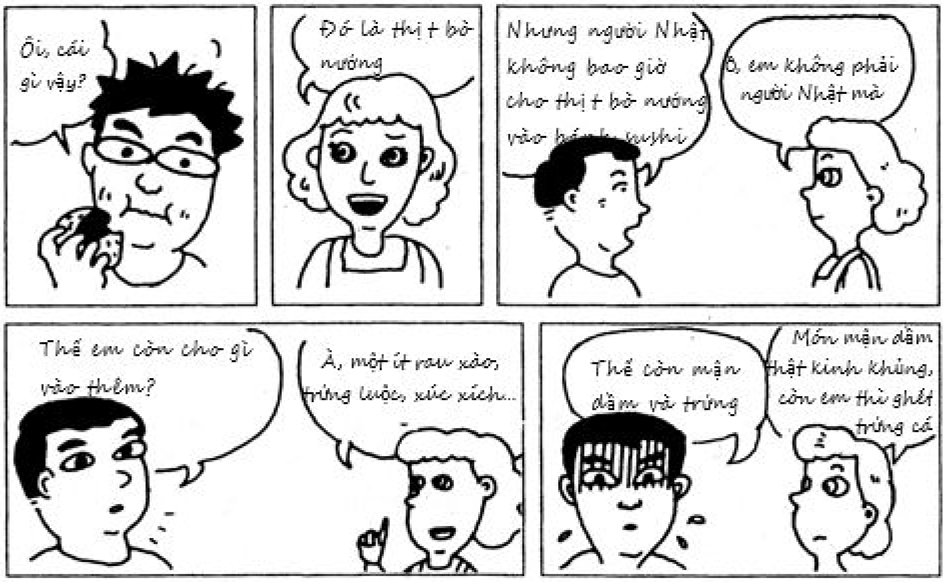
truyê`n thô´ng của Nhật, cho bữa trưa. Vợ tôi không phải là người Nhật, và tôi đang cô´ gă´ng giúp cô â´y quen dâ`n với truyê`n thô´ng Nhật Bản.

Trước ngày đi, tôi hướng dẫn cô â´y cách cuộn cơm dẻo (nê´p) bao quanh nhân bánh, và giải thích cách làm nhân bă`ng món mận dâ`m và trứng cá.

Ngày tiê´p theo, tôi vui vẻ dậy sớm và chuẩn bị cho chuyê´n đi vào ngày hôm sau. Tôi râ´t phâ´n khích và đi xuô´ng bê´p để nê´m chút bánh sushi. Lòng đâ`y hào hứng, tôi că´n một miê´ng bánh. Thật ngạc nhiên vì trong miệng tôi không phải là trứng cá mà là thịt bò nướng. Người Nhật không bao giờ cho thịt bò nướng vào sushi. Vợ tôi thì đã một lâ`n làm như vậy, và nó quả cũng không tô`i.

Sự kiện này phá bỏ hoàn toàn định kiê´n trong tôi vê` cái gì là nhân của món bánh sushi. Quan niệm của vợ tôi vê` bữa trưa là cái gì đâ´y mà một người đang đói râ´t thích ăn, với công thức lựa chọn theo ý muô´n. Trong khi nhai món sushi đảo-lộn-truyê`n-thô´ng của chúng tôi, tôi đã nghĩ ră`ng: nê´u muô´n nuôi dưỡng suy nghĩ sáng tạo, chúng ta phải vứt bỏ những quan niệm định kiê´n vê` hoạt động cải tiê´n và cách thức đưa ra nhiê`u đê` xuâ´t cải tiê´n cụ thể.

Thói quen - những điê`u chúng ta thường làm hàng ngày mà không câ`n suy nghĩ – có vẻ hoàn toàn tự nhiên với chúng ta, đặc biệt khi chúng liên quan tới công việc. Nhưng lô´i suy nghĩ này cũng có thể làm triệt khả năng sáng tạo của mỗi người.



Cảm hứng có được từ chiê´c bánh sushi cho tôi ý tưởng vê` việc đưa toàn bộ hoạt động đê` xuâ´t vào một biểu mẫu cụ thể hơn. Nê´u bạn nhìn món sushi từ xa, bạn không thể ngửi thâ´y mùi vị bên trong – không nói lên được nó là cái gì.

Điê`u cuô´i cùng ám ảnh tôi là chức năng của đê` xuâ´t cải tiê´n không chỉ để xác định rõ phạm vi vâ´n đê`, mà còn để đào bới những vâ´n đê` tiê`m ẩn, ẩn sâu dưới bê` mặt.

CẢI TIẾN THÔNG QUA HỢP TÁC VỚI NHÓM KHÁC

Khi tổng kiểm tra công nghệ sản xuâ´t ở nhà máy Sayama, chúng tôi thâ´y, nê´u bớt sử dụng một thiê´t bị lọc nước thì chúng tôi vẫn có thể đáp ứng các quy định vê` châ´t thải. Chúng tôi nghĩ ră`ng phải tìm ra thứ gì hữu ích hơn để sử dụng thiê´t bị này, hơn là để không.

Một ý tưởng là, nê´u bộ phận tổng hợp hóa học và bộ phận điê`u khiển thiê´t bị dùng chung một bể oxy hóa xúc tác – vô´n đòi hỏi ít người vận hành – thì sẽ không câ`n thêm thiê´t bị lọc nữa. Vì vậy, chúng tôi có thể lọc nước hiệu quả hơn và tiê´t kiệm năng lượng điện. Chúng tôi phải tiê´n hành nhiê`u cuộc kiểm tra, phân tích châ´t lượng nước, so sánh tài liệu vê` đê` tài này. Trong các cuộc họp,

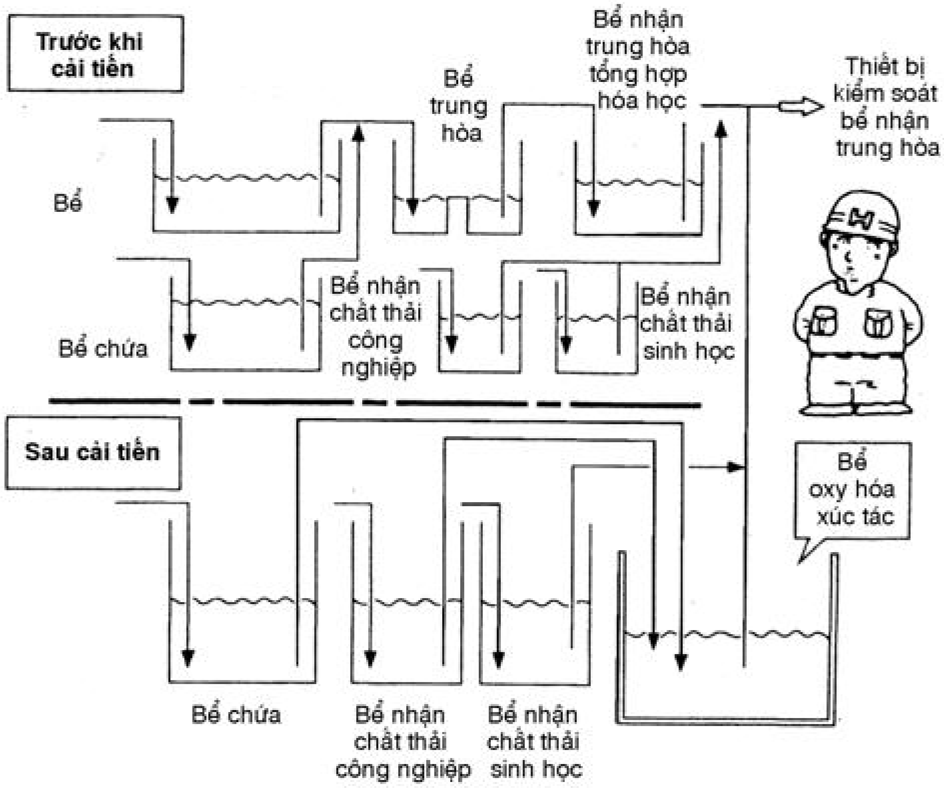
chúng tôi thường xuyên phải ở lại muộn để họp với nhau, nhưng cuối cùng, sau sáu tháng, chúng tôi đã ổn định được chất lượng nước thải ra từ hệ thống cống rãnh. Vì thiết kế mới này tiết kiệm năng lượng, nên chúng tôi cố gắng giảm chi phí năng lượng đòi hỏi cho tổng hợp hóa chất xuống 280.000 yên một tháng, trong khi chi phí quản lý thiết bị giảm còn 250.000 yên. Tổng số tiền tiết kiệm được là 530.000 yên (tương đương 3.500 đô-la theo tỷ giá 150 yên/1 đô-la)

NHẬN GIẢI THƯỞNG KAIZEN TEIAN CỦA HONDA SAU 10 NĂM GẮN BÓ VỚI CÔNG TY

Giải thưởng của Honda cho đề xuất Kaizen có được không chỉ do nỗ lực của riêng tôi. Tôi may mắn được cộng tác với người giám sát, các đồng nghiệp, và một người không kém phần quan trọng, vợ tôi. Tôi từng phải thúc ép người quản lý nhóm để có được đề xuất, nhưng lần đầu tiên, tôi chỉ có được hai đề xuất. Vào thời điểm đó, điều này khiến tôi vô cùng hạnh phúc và được khích lệ. Tôi cũng đã kiến nghị ban lãnh đạo đưa ra mức thưởng hợp lý cho những đề xuất được thực hiện.

Tôi đã tình cờ học được vài điều từ chiếc bánh sushi. Nhận giải thưởng Honda, tôi được cử đi tham quan ở Mỹ. Tôi nghĩ lại về 10 năm đã qua và thầm cảm ơn tất cả những người đã giúp đỡ tôi trên suốt chặng đường này.

Biện pháp cải thiện chất lượng nước tại trạm xử lý chất thải Sayama



Các cuộc trò chuyện cá nhân – Chìa khóa thúc đẩy hoạt động Kaizen Teian

(Công ty Nichii, cửa hàng Hirakata, báo cáo của ông Shigetugu Kuroki)

“Ông muốn tôi làm điều đó sao?”

Khi đó là năm 1982. Cửa hàng trưởng yêu cầu tôi chịu trách nhiệm về hoạt động đề xuất Kaizen của cửa hàng. Thực ra, đó là mệnh lệnh mà tôi phải chấp hành.

Nhưng đưa ra đề xuất là điểm yếu của tôi. Khi nhận trách nhiệm này, tôi đã tự hỏi không biết làm cách nào để hướng dẫn người khác trong khi bản thân còn không biết gì về đề xuất. Chưa bao giờ tôi cảm thấy khó khăn như vậy.

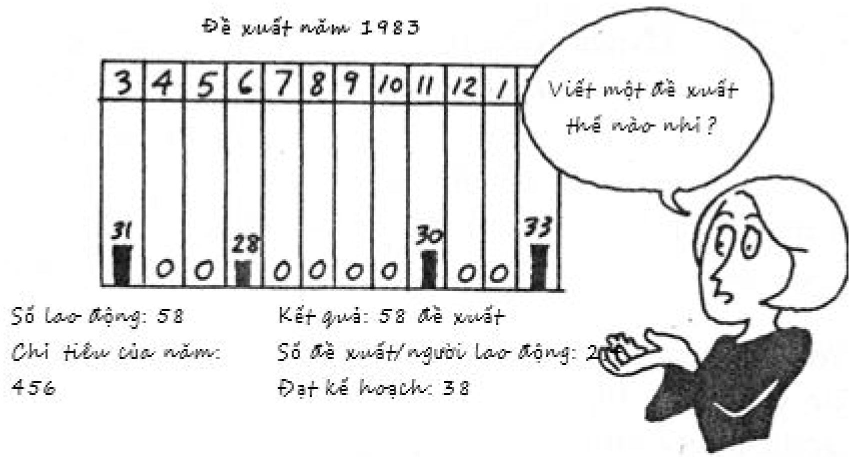
Trước đó, cửa hàng chúng tôi đã áp dụng hệ thống góp ý, nhưng không có bộ phận nào đứng ra quản lý nên gần như không ai thực hiện. Chúng tôi phải đẩy mạnh công tác đề xuất Kaizen. Vì không thu được nhiều đề xuất nên cửa hàng trưởng giao trách nhiệm cho tôi phụ trách việc khuyến khích đề xuất.

Công việc của tôi là quản lý và kiểm soát việc bán hàng ở cửa hàng Hirakata của công ty Nichii. Tôi làm việc ở bộ phận quản lý dữ liệu xuất và nhập hàng. Cửa hàng Hirakata được mở vào năm 1968. Hàng hóa chủ yếu là quần áo và đồ lót cho nam giới, phụ nữ và trẻ em; ngoài ra còn bán các đồ phụ kiện và đồ dùng phòng tắm. Cửa hàng có 44 nhân viên, trong đó 56% là nhân viên làm bán thời gian.

Nhân viên của chúng tôi đều rất tốt và thân thiện. Tôi nói với cửa hàng trưởng sẽ cố gắng thúc đẩy hoạt động đề xuất cải tiến.

Kết quả ban đầu không khả quan lắm. Trong năm đầu, người lao động đưa ra 122 đề xuất, trong khi chỉ tiêu là 456. Như vậy,

trung bình mỗi người đưa ra 2,4 đề xuất, đạt 26,7% chỉ tiêu đề ra. Người lao động chưa thật sự tham sự vào hoạt động đề xuất.



Mặc dù đã rất nỗ lực nhưng tôi vẫn không đạt được kết quả. Tôi cũng đưa ra một biểu đồ minh họa hoạt động đề xuất để mọi người có thể đọc và nghiên cứu. Chúng tôi đưa ra cơ chế thưởng cho đề xuất, nhưng nó vẫn không được chú ý. Mọi người không biết cách viết đề xuất và lúng túng khi đưa cho người giám sát.

Mọi người đều có lý do cho sự trì trệ của mình. Những nhân viên làm nửa buổi đặc biệt khó khăn khi tiếp cận vấn đề. Họ cho rằng chúng tôi nên để họ yên và chỉ nên yêu cầu những nhân viên làm toàn thời gian đưa ra đề xuất.

Đầu năm 1983, tôi đề ra những hướng dẫn sau:

- Số lượng trước chất lượng
- Hãy tự mô tả những vấn đề bạn gặp phải, đừng lo lắng về hiệu quả kinh tế.

Mỗi người quản lý bộ phận có trách nhiệm phân bổ mẫu đề xuất đến các trưởng nhóm kiểm soát chất lượng (QC).

Năm tiếp theo, số lượng đề xuất tăng lên nhanh chóng. Chúng tôi nhận được đề xuất hàng tháng và đạt 101% chỉ tiêu; 52 lao động đưa ra 462 đề xuất, trung bình 8 đề xuất một người.

Tôi rất vui mừng về kết quả đó, nhưng khi đọc các đề xuất, tôi nhận ra rằng chúng hầu hết là những phàn nàn hoặc yêu cầu – điều gì mà người này hay người kia muốn có, điều gì sai và điều gì đang làm phiền mọi người. Không hề có những đề xuất quan trọng liên quan đến phương pháp quản lý. Đáng tiếc, văn hóa nơi làm việc thường là việc người quản lý không nhiệt tình với những ý kiến cải tiến công tác quản lý, và rất khó chịu khi những ý kiến này qua mặt họ đến thẳng người đánh giá đề xuất.

Trong cửa hàng bắt đầu hình thành hai nhóm – một nhóm đưa ra đề xuất và nhóm kia thì không. Một số người thích đưa ra đề xuất, nhưng nhiều người cảm thấy mình không sáng tạo và không có ý tưởng hay nào. Làm thế nào để thay đổi tư duy của họ?

Năm 1984, tôi lập một ban thực hiện đề xuất và đề ra những chính sách cải tiến hoạt động:

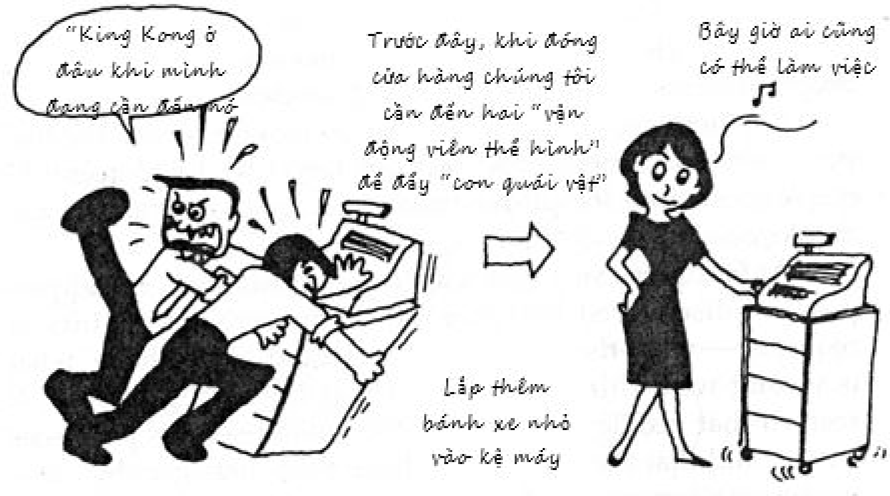
- Công bố những đề xuất được thưởng công trạng hoặc thưởng tham gia, cùng với nhận xét của người quản lý bộ phận. Điều đó giúp người lao động biết xác định phạm vi vấn đề và suy nghĩ về chúng.
- Khi đánh giá đề xuất, không quên cảm ơn người lao động vì ý kiến của họ.

Một trong những đề xuất của năm đó là cải tiến một việc phải làm hàng ngày: chuyển kệ máy tính tiền từ trước cửa hàng vào trong văn phòng. Đây là công việc nặng nhọc, kể cả với người khỏe mạnh. Ý tưởng cải tiến là lắp bánh xe nhỏ vào kệ để dễ dàng đẩy đi – việc ai cũng có thể làm được.

Một ví dụ khác là sự riêng tư của khách khi sử dụng phòng thử đồ. Từ phòng bán hàng có thể nhìn thấy rõ phòng thử đồ của khách hàng. Do đó, khách hàng đều than phiền và không hài lòng. Đề xuất đưa ra là lắp tấm vách ngăn thành phòng nhỏ để che tầm nhìn từ phía ngoài.

Đáng tiếc là phải rất kiên trì mới thực hiện được những ý tưởng như vậy. Khi người lao động hỏi về điều gì xảy ra với đề xuất của

họ, chúng ta thường buộc phải trả lời kiểu như: “À, vâng, chúng tôi đang xem xét đây”. Người đê` xuâ´t luôn muô´n nhìn thâ´y đê` xuâ´t của mình được thực hiện nhanh chóng chứ không phải những câu trả lời đó. Thật ra, họ đã đê` xuâ´t đê´n năm lâ`n cho cùng một việc trước khi nó được thực hiện.



Khi chúng tôi bă´t đâ`u hoạt động đê` xuâ´t vào năm 1985, tôi kiên quyê´t duy trì việc đê´n gặp riêng những người không đưa ra đê` xuâ´t và giúp họ viê´t lên một đê` xuâ´t. Cuộc đô´i thoại thường diễn ra như sau:

“Tôi muô´n anh đưa ra một đê` xuâ´t.”

“Ô`, tôi không giỏi viê´t lă´m – tôi không nghĩ mình có thể đưa ra đê` xuâ´t.”

“Chúng tôi không yêu câ`u anh việc gì khó khăn và phức tạp. Tâ´t cả những gì chúng tôi muô´n là anh nghĩ gì vê` các vâ´n đê` anh thường nhìn thâ´y hàng ngày khi làm việc.”

“Khi tôi chuẩn bị viê´t điê`u gì đó, tôi không bao giờ chă´c chă´n mình có thể diễn đạt ý muô´n của mình. Anh biê´t đâ´y, thật khó cho tôi.”

“Ô`, thê´ tại sao anh không nói với tôi vê` ý tưởng của mình, và tôi sẽ viê´t chúng ra hộ anh?”



Thậm chí khi một sô´ người không nghĩ ra đê` xuâ´t nào thì chúng ta có thể đưa cho họ một chủ đê` để suy nghĩ (gọi là chủ đê` mục tiêu). Bă`ng cách này, chúng ta khuyê´n khích người lao động tham gia vào hoạt động.

Năm 1985, chúng tôi đạt được những kê´t quả thật sự phâ´n khởi. Trong mười tháng đâ`u tiên, 44 người lao động viê´t được 567 đê` xuâ´t, đạt 102,7% chỉ tiêu của năm. Trung bình một người lao động có 12,3 đê` xuâ´t. Tỷ lệ tham gia tăng lên 100%.

Sê´p của tôi – cửa hàng trưởng – khen ngợi tôi vê` kê´t quả đạt được, thừa nhận phương pháp chủ động mà tôi áp dụng đã cải tiê´n đáng kể thái độ chung đô´i với việc viê´t đê` xuâ´t trong công ty.

Một vài bài học được rút ra là:

- Thể hiện sự đánh giá cao của bạn vê` những ý kiê´n đóng góp của người lao động khi đánh giá và bình luận vê` mỗi đê` xuâ´t họ đưa ra.
- Cô´ gă´ng đưa ra những nhận xét không làm người đê` xuâ´t khó chịu – hãy thử đặt mình vào hoàn cảnh của họ.
- Khi nhận xét những đê` xuâ´t không được châ´p nhận, hãy tập trung vào khả năng đê` xuâ´t trong tương lai, kiểu như "chúng tôi

hy vọng nhận được nhiều đề xuất mới từ anh/chị”.

- Chỉ nhận xét sau khi đích thân tham quan nơi làm việc đề cập trong đề xuất và hiểu rõ tình hình thực tế ở đó.

Cải tiến thủ tục ngân hàng thông qua hệ thống Kaizen

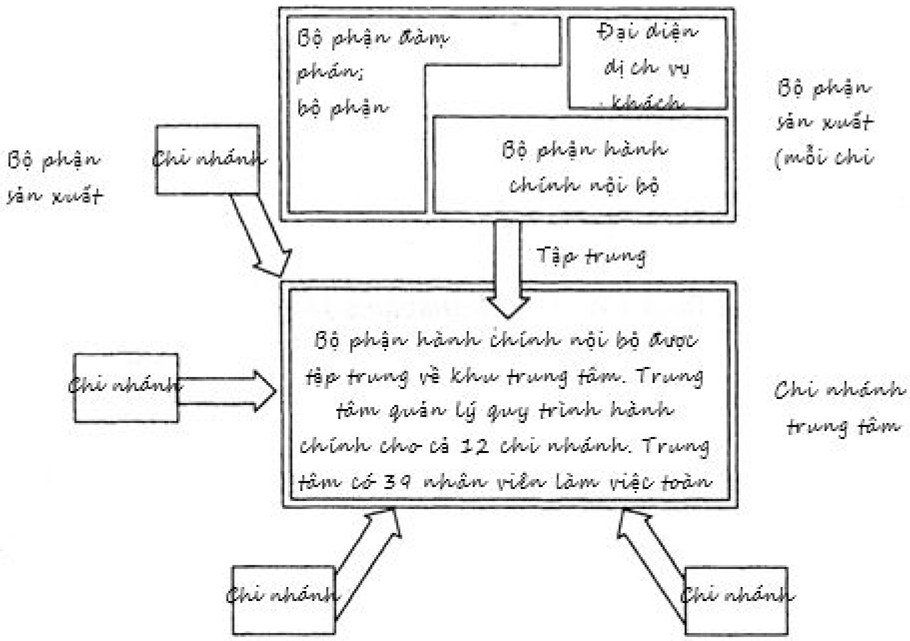
(Ngân hàng Tokai, chi nhánh trung tâm quận Kanayama, báo cáo của nhóm Yuriko Konishi, Takiko Torii, Naoko Tazawa, Natsuko Ooda và Kiyomi Uchijima)

Chi nhánh ngân hàng quận Kanayama được thành lập vào tháng 5 năm 1983. Trong suốt thời gian tôi ở đó, chi nhánh nổi bật với bầu không khí náo nhiệt. Động lực đằng sau không khí đó chính là hoạt động cải tiến.

CHÚNG TÔI ĐÃ CẢI TIẾN HOẠT ĐỘNG ĐỀ XUẤT NHƯ THẾ NÀO

Khi mở ra chi nhánh, các nhà quản lý đã buộc chúng tôi tiến hành hoạt động đề xuất. Chúng tôi không hiểu vì sao họ cần chúng tôi đưa ra đề xuất mỗi ngày. Mọi người có nhiều lý do khác nhau để không đưa ra đề xuất. Một số nói: “Tôi không biết viết như thế nào; nó quá khó với tôi”. Số khác cảm thấy mọi người không hiểu họ muốn gì. Còn nhiều người đơn giản cảm thấy “quá dè dặt”.

Điều kiện làm việc ở chi nhánh khi đó rất vất vả. Nhưng vì chúng tôi không thích hoạt động đề xuất nên cũng không bao giờ đưa ra đề xuất Kaizen nào. Xét cho cùng, chúng tôi được dạy phải làm việc theo đúng quy trình; vậy làm thế nào để có thể thay đổi cách làm việc của mình?



Có nhiê`u người ở chi nhánh khác chuyển vê` chi nhánh của chúng tôi. Nói chuyện với họ, chúng tôi phát hiện ra các chi nhánh không thực hiện công việc theo cùng một cách. Sau đó, giám đô´c chi nhánh giải thích: chính sách là để thay đổi các quy tă´c có tính châ´t thủ tục nê´u chúng hoạt động không tô´t. Phương thức mới của chi nhánh chúng tôi như sau:

- Nghĩ ra nhiê`u phương pháp dễ chịu hơn mà không bỏ qua điê`u gì
- Phải loại bỏ những ý tưởng cứng nhă´c
- Học vê` mọi điê`u chỉ bă`ng cách thử nghiệm chúng

Từ tháng 7 năm 1983 đê´n tháng 12 năm 1986, chi nhánh nhận được 1.537 đê` xuâ´t, trong đó, 845 đê` xuâ´t được thực hiện – chiê´m tỷ lệ 55%.

Điê`u này râ´t đáng tự hào vì mọi đê` xuâ´t, bâ´t kể nhỏ bé thê´ nào, cũng được cân nhă´c kỹ lưỡng. Hai trong sô´ những đê` xuâ´t của chúng tôi đã được văn phòng chính trao giải thưởng xuâ´t să´c.

Số tiền thưởng nhận được đủ để mua một vật kỷ niệm nhỏ cho mỗi người. Minh họa dưới đây là một số đề xuất chúng tôi đã đưa lên.

Đề xuất Kaizen của chúng tôi là những ý tưởng đơn giản, không giống sáng chế công nghiệp ở các lĩnh vực khác. Đó là những nỗ lực tích cực và tiên tiến của người lao động. Điều này lý giải tại sao thậm chí những đề xuất nhỏ bé nhất cũng được trân trọng.

Hiện nay, thu hút được nhiều sự quan tâm đến mức mô hình tổ chức của chúng tôi đã trở thành kiểu mẫu chủ đạo cho toàn bộ các chi nhánh của công ty.

Tóm tắt đề xuất

Tiêu chuẩn hóa	4 đề xuất	- Tiêu chuẩn hóa việc đóng sổ sách - Mức thuế hợp lý hơn cho khoản phí dịch vụ - Soạn thảo quyển hướng dẫn hoạt động - Cách chuyển chứng từ khách hàng hợp lý hơn
Loại bỏ sự lãng phí	4 đề xuất	- Hệ thống sử dụng con dấu cao su mới - Sử dụng xe đẩy - Hệ thống sử dụng đóng sách cải tiến - Thẻ mã màu cho giỏ đựng chứng từ
Môi trường làm việc được cải thiện	5 đề xuất	- Giỏ treo đựng chứng từ khách hàng - Hộp lưu chứng từ khách hàng và con dấu cao su - Bảng treo thông báo những thông tin quan trọng - Biểu đồ quy trình văn phòng xoay vòng - Sắp xếp lại và thay nắp thùng đựng rác

Đề xuất trên mỗi người lao động
(Nguồn: JHRA, 1986)

	Mỗi người lao động/mỗi năm
Ngành tài chính	5.5 đề xuất
Chi nhánh này vào năm ngoái	14.0 đề xuất
Chỉ tiêu mới hàng năm	20.0 đề xuất

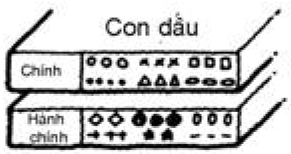
Ví dụ thực tế 1: Phương pháp vào sổ đồng bộ



Trước cải tiến

Phương pháp vào sổ sử dụng con dấu cao su của từng chi nhánh. Một số con dấu to hơn, số khác nhỏ hơn, và có khoảng 30 con dấu trong hộp. Thực hiện đủ một chu trình cần đóng vài con dấu khác nhau.

Ý tưởng hay | Mỗi chu trình chỉ cần đóng một con dấu.



Một con dấu bao gồm tên chi nhánh và vài ký hiệu khác nhau được sử dụng trong cột "Tóm tắt". Người vào sổ cần khoanh tròn những ký hiệu tương ứng.

Người quản lý

Ngày	Chi nhánh	Tóm tắt	Khoản vay
	Chính		
	Hành chính		

Sau cải tiến

Số lượng con dấu giảm từ 30 xuống còn 6. Cách thức này giúp sổ sách dễ nhìn hơn, từ đó được sử dụng cho mọi việc khác.

Hiệu quả

Bất kỳ ai cũng có thể vào sổ với tốc độ như nhau và sử dụng phương pháp như nhau, bất kể người đó đang làm việc gì và ở bộ phận nào.

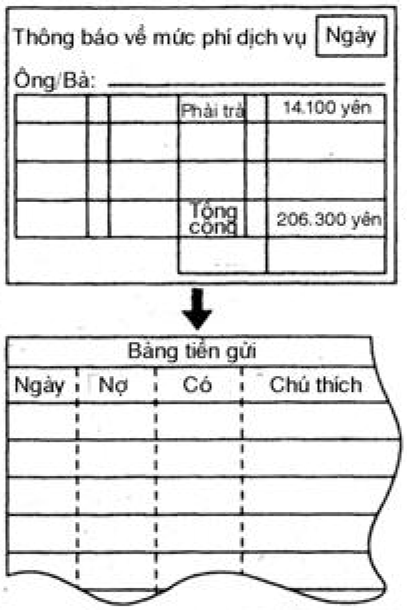
Cách thức vào sổ đồng bộ

Trong cùng một Ngân hàng, đương nhiên là mọi chi nhánh phải sử dụng cùng một loại sổ sách; nhưng mỗi chi nhánh có những nội dung hoàn toàn khác nhau. Một người mất nhiều thời gian để tìm đúng con dấu cho chi nhánh mà người đó không biết. Việc này tốn thời gian và tiền bạc.

Ý tưởng của chúng tôi là chỉ sử dụng một con dấu cho một dây chuyền. Theo cách này, chúng ta có một bộ gồm 6 con dấu. Có thể sử dụng chúng thành một hệ thống đồng bộ cho việc vào sổ của mọi chi nhánh.

Đây là bước đầu tiên tới hình thành hệ thống hành chính đồng bộ ở ngân hàng chúng tôi.

Ví dụ thực tế 2: Thay đổi hệ thống thông báo mức phí dịch vụ với khách hàng



Trước cải tiến

Người đại diện dịch vụ khách hàng phải gửi tờ thông báo mức phí dịch vụ cho khách hàng. Thông báo có thể đưa trực tiếp hoặc gửi qua thư điện tử.

Sau cải tiến

Khi thực hiện giao dịch, một bản kê chi tiết sẽ được ghi vào trong bảng tiền gửi, thay vì việc phải gửi tờ thông báo cho khách hàng.

Hiệu quả

Tiết kiệm đáng kể bưu phí và chi phí khác.

Ví dụ thực tế 3: Hệ thống sử dụng con dấu cao su mới

Trước cải tiến

Tất cả con dấu cao su sử dụng và không sử dụng đều được cất trong cùng một ngăn bàn.

Sau cải tiến

Con dấu không sử dụng sẽ được thu lại và sắp xếp để một nơi. Quy tắc được thay đổi để mọi người phải kiểm tra trước khi yêu cầu con dấu mới



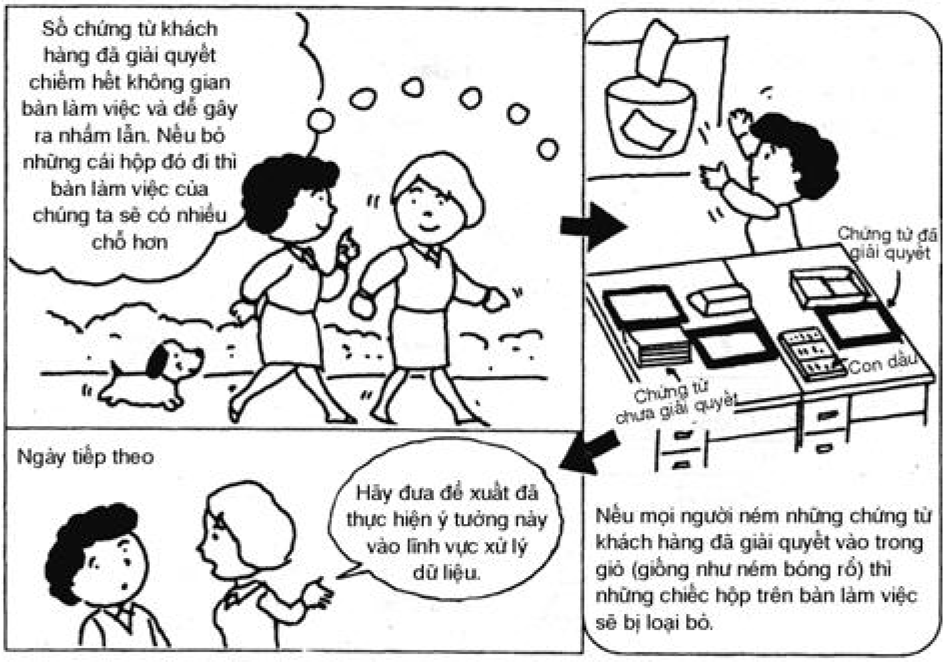
Thay đổi hệ thống thông báo mức phí dịch vụ

Ví dụ 2 cho thấy cần thiết phải kiểm tra mọi việc mà chúng ta cho là đúng và bàn bạc với người khác. Khách hàng là quan trọng nhất trong Ngân hàng nên chúng tôi quyết định thực hiện đề xuất sau khi nhận thấy khách hàng chấp nhận đề xuất này.

Hệ thống sử dụng con dấu cao su mới

Đề xuất này nhấn mạnh: điều quan trọng nhất trong ngăn kéo và tủ đựng là không gian. Thật phí phạm khi chiếm hết không gian với hàng đống con dấu không cần thiết.

Ví dụ thực tế 4: Giá treo để chứng từ khách hàng

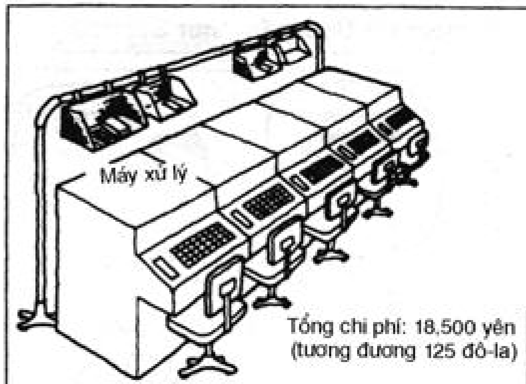


Trước cải tiến

Hộp đựng chứng từ khách hàng đã từng chất cao đến tận nóc tủ

Sau cải tiến

Chúng tôi gắn thanh để giữ các giá treo phía trên bàn làm việc, ở đó chúng tôi có thể để những chứng từ đã giải quyết vào.



Tổng chi phí: 18,500 yên (tương đương 125 đô-la)

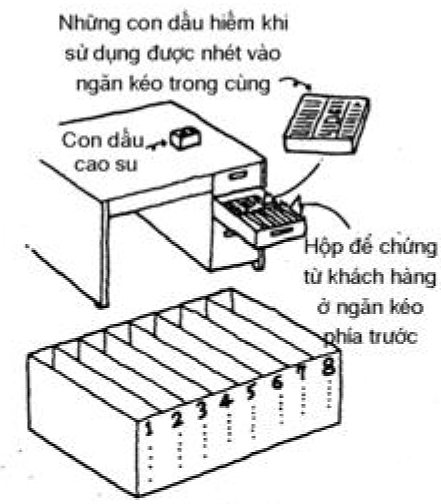
Chúng tôi đã sử dụng những thiết bị cũ như mặt ghế và chỉ phải mua thanh treo.

Hiệu quả

- Chúng tôi có thể sử dụng toàn bộ không gian bàn làm việc
- Hệ thống khiến các loại chứng từ không bị lẫn lộn vào nhau.



Ví dụ thực tế 5: Những cải tiến với hộp chứng từ khách hàng và hộp đựng con dấu



Chúng tôi tạo ra bản hướng dẫn giải thích cách sử dụng chiếc hộp và viết hướng dẫn lên miếng bìa các tông.

Trước cải tiến

Vì chúng tôi để chứng từ khách hàng và các con dấu vào chung một hộp lớn đặt phía trên bàn làm việc theo trật tự không hợp lý, nên chỉ những người quen làm việc này mới có thể sử dụng chứng từ và con dấu. Người khác sẽ gặp nhiều khó khăn khi muốn tìm thứ gì đó. Chiếc bàn luôn chất đống mọi thứ.

Sau cải tiến

Chúng tôi tạo ra một biểu mẫu chung cho mọi người sử dụng và một hệ thống đồng bộ để cất giữ chúng.

Hiệu quả

Bất kể ai ngồi ở bàn làm việc, bây giờ mọi người đều biết thứ gì nằm ở đâu. Chúng tôi thiết kế ra một sự sắp xếp thuận tiện cho hoạt động ở những bộ phận khác.

Ví dụ thực tế 6: Bảng treo để trao đổi những thông tin quan trọng

Trước cải tiến

Khi muốn thông báo việc quan trọng cho người lao động, chúng tôi thường gắn thông tin lên bảng thông báo, viết chúng lên bảng đen, và dán lên tường. Tuy vậy, nhiều người không nhận được thông tin. (thậm chí cả khi chúng tôi thông báo qua hệ thống phát thanh, một số người đang trao đổi trên điện thoại và không nghe thấy gì.)



Sau cải tiến

Chúng tôi làm một "bảng thông tin" bằng bìa các tông, treo chúng vào dây phía trước cửa văn phòng để mọi người không thể bước vào mà không va phải chúng.

Hiệu quả

Mọi người ghét khi va phải chúng, nhưng họ thường chú ý vào thông tin trên đó. Bây giờ chúng tôi có một cách hiệu quả để thông báo với mọi người.

Khi thực hiện việc tiêu chuẩn hóa văn phòng, không chỉ loại bỏ sự phân chia giữa các công việc khác nhau mà chúng ta phải đưa ra cách thực hiện cho những công việc trước đây chưa từng có.

Ví dụ thực tế 7: Biên soạn sách hướng dẫn tiêu chuẩn hóa văn phòng

Trước cải tiến
Chúng tôi phải đọc hàng tập quy trình văn phòng và học hỏi từ những hướng dẫn truyền miệng. Có một số công việc chúng tôi chưa bao giờ có quy tắc cả.

Sau cải tiến
Chúng tôi đã có được sách hướng dẫn quy trình.

Hiệu quả
Bây giờ, bất kỳ ai cũng có thể làm được bất kể công việc nào. Chúng tôi đã chuẩn bị khoảng 200 hướng dẫn khác nhau, và đang tiếp tục soạn thảo những hướng dẫn mới.
Không còn cần phải ghi nhớ quy trình nào sử dụng cho hoạt động nào. Dưới sức ép về thời gian, bây giờ có thể giao trách nhiệm cho những người khác nhau vì chúng tôi đang sử dụng những con dấu tiêu chuẩn để xử lý tài liệu. Việc này chắc chắn đẩy mạnh tốc độ xử lý tài liệu ở văn phòng chúng tôi. Với những thay đổi này, hiện tại chúng tôi có thể nói ai chịu trách nhiệm với hoạt động nào tại bất kỳ thời điểm nào. Đây quả là một sự giúp đỡ đắc lực cho chúng tôi.

Ví dụ thực tế 8: Bảng biểu xoay cho quy trình của văn phòng

Bảng quy trình

Giúp mọi người nhớ những bước cụ thể



Trước cải tiến
Chúng tôi để một bảng kiểm tra quy trình trên bàn làm việc, nhưng nó thường chỉ ở đấy và không ai trong nhóm muốn sử dụng cả.

Sau cải tiến
Lợi dụng khoảng không phía trên đầu, chúng tôi tạo ra một bảng biểu có thể xoay quanh. Việc này giúp mọi người dễ dàng nhìn thấy tấm bảng.

Hiệu quả
Bảng kiểm tra không còn nằm yên một chỗ, bây giờ mọi người dễ dàng nhìn thấy. Chúng tôi nối chúng với hộp để chứng từ khách hàng mới, sách hướng dẫn và nhiều phần khác của hệ thống xử lý. Vì vậy tạo nên những công cụ tiêu chuẩn hóa văn phòng hữu ích.

Ví dụ thực tế 9: Sử dụng xe đẩy để vận chuyển hồ sơ

Trước cải tiến Hàng ngày, để mang hồ sơ ra ghi chép, chúng tôi phải vác 50 đến 70 bộ hồ sơ chứng từ khách hàng.



Mỗi sáng và chiều, chúng tôi phải chuyển những bộ hồ sơ như thế này

Sau cải tiến Chúng tôi lắp đặt khung lưới vào xe đẩy thông dụng, vì vậy có thể khóa các tài liệu bên trong rất an toàn. Việc này tiết kiệm rất nhiều những việc chuyên chở không cần thiết.



Ví dụ thực tế 10: Thay đổi cách bố trí và cải tiến cách đóng sổ chứng từ khách hàng



Trước cải tiến
Chúng tôi phải thu thập chứng từ và mang riêng từng tập về cho người đóng sổ, đặt chúng vào trong, bật nút và đợi hai phút đến khi đóng xong.

Ý tưởng cải tiến
- chúng tôi dùng một bệ tròn có thể xoay được và đặt máy đóng sổ ở phía trên;
- sau đó đặt máy đóng sổ giữa bàn để bốn người có thể cùng sử dụng nó ở vị trí này mà vẫn làm được việc khác trong khi chờ đóng sổ xong.

Hiệu quả
Bây giờ chúng tôi sử dụng máy ở tại bàn làm việc vì có thể với tay tới. Việc đóng sổ giảm xuống một phút cho một tập chứng từ. Theo cách này, chúng tôi tiết kiệm được một giờ đồng hồ mỗi ngày.

Ví dụ thực tế 11: Giỏ đựng chứng từ khách hàng đánh dấu bằng màu sắc



Trước cải tiến
Chúng tôi từng sắp xếp lẫn lộn hàng tập chứng từ khách hàng trong giỏ, vì vậy không thể nêu được ngày và tên chi nhánh, trừ phi lôi dần chúng ra.

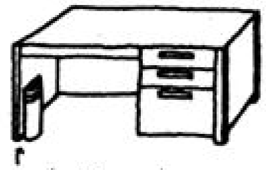
Sau cải tiến
Chúng tôi cắt những tấm nhãn bằng bìa các tông dầy, mỗi chi nhánh sử dụng một mầu khác nhau. Đánh số từ 1 đến 31 (theo ngày) và đặt chúng vào tập chứng từ.

Hiệu quả
- Tiêu chuẩn hóa văn phòng (loại bỏ thời gian uổng phí);
- Hạn chế lỗi.

Ví dụ thực tế 12: Thay đổi vị trí thùng rác và thiết kế nắp thùng rác



Trước cải tiến
Chúng tôi thường để thùng rác ngay cạnh bàn làm việc. Vì không có nắp nên chúng tôi hay vứt mọi thứ vào đó.





Sau cải tiến
Nhân viên để thùng rác dưới bàn làm việc để biết rõ chỉ vứt đi những thứ họ thật sự muốn bỏ. Chúng tôi gắn nắp lên thùng rác với những khe hở nhỏ để mọi người phải nhét từng tờ giấy bỏ đi vào. Với cách này, chúng tôi có thể kiểm tra mỗi lần đang vứt đi thứ gì

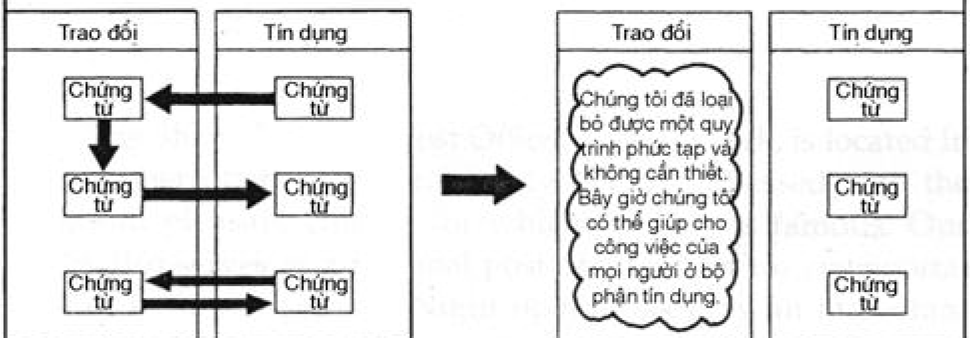
Hiệu quả
Tránh vứt nhầm chứng từ khách hàng

Ví dụ thực tế 13: Chia sẻ công việc để loại bỏ những cuộc di chuyển không cần thiết





Cuộc đối thoại này là bước đầu tiên trong nỗ lực đơn giản hóa việc trao đổi thông tin trong công ty



Trước cải tiến	Chúng tôi đã từng chỉ nghĩ về công việc của bản thân. Thậm chí khi có thời gian rỗi, chúng tôi cũng không có ý định giúp đỡ mọi người làm việc ở bộ phận khác.
Sau cải tiến	Hiện tại, chúng tôi làm việc năng suất hơn và có thể giải quyết công việc của bộ phận mình - vốn trước kia do bộ phận khác đảm nhiệm.
Hiệu quả	Chúng tôi bắt đầu thu thập những ý tưởng khác để chia sẻ công việc nhằm giảm thiểu những bước không cần thiết; mọi người dường như thi đua để làm nhiều việc hơn. Bức tường giữa các bộ phận không còn là cản trở nữa khi chúng tôi có thể coi công ty như một cơ thể sống.

Vượt lên thách thức của vấn đề

(Bưu điện Nam Shizuoka, báo cáo của ông Osamu Yamazaki)

Bưu điện Nam Shizuoka, nơi tôi làm việc, nă`m vê` phía Nam thành phô´ Shizuoka – nơi may mă´n được hưởng khí hậu mát mẻ và dễ chịu với ngọn núi Phú Sĩ nổi tiê´ng. Văn phòng của chúng tôi cũng là một trung tâm bưu điện địa phương để vận chuyển thư từ và bưu kiện. Hoạt động vê` đêm đóng vai trò quan trọng với những bưu điện địa phương, đây là yê´u tô´ chủ yê´u để đẩy nhanh việc phát thư trong ngày hôm sau.

Mặc dù đã có 20 năm trong nghê` nhưng cơ hội đâ`u tiên của tôi để vượt qua thử thách của đê` xuâ´t cải tiê´n là vào năm 1983. Khi đó, thật sự, tôi chỉ được biê´t đê´n như một nhân viên bình thường. Hay phàn nàn, kêu ca và bâ´t mãn là những điê`u mọi người thường nói vê` tôi, và quả thực là như vậy.

Một ngày kia, ông A – quản lý của tôi – nói với tôi ră`ng những người lúc nào cũng phàn nàn thì chẳng bao giờ thay đổi được bâ´t cứ điê`u gì. “Anh sẽ không bao giờ trở thành một người lãnh đạo thật sự”, ông nói. “Tâ´t cả những gì anh có thể làm là chỉ trích – và sự chỉ trích của anh quá cay nghiệt. Điê`u tô´i thiểu nhâ´t anh có thể làm là viê´t ra một đê` xuâ´t Kaizen!”

Những lời nói trên khiê´n tôi bàng hoàng, vì tôi làm việc râ´t nghiêm túc. Sau khi nghe ông A nói, tôi quyê´t định sẽ nghĩ vê` đê` xuâ´t cải tiê´n, thay vì cứ tiê´p tục chỉ trích.

Năm 1984, tôi được đê` cử làm trưởng nhóm, phụ trách bô´n hoặc năm người. Tôi hứa sẽ làm tô´t công việc. Ngay sau khi được bổ nhiệm, anh S, một người mới vào làm cho Viện Đào tạo Dịch vụ Bưu điện, được cử đê´n nhóm của tôi. Anh ta khiê´n tôi ngạc nhiên bă`ng cách đưa ra những đê` xuâ´t Kaizen mà theo anh ta là râ´t dễ thực hiện. Mặc dù có thâm niên hơn nhưng tôi đã học hỏi được nhiê`u từ anh vê` hoạt động đê` xuâ´t.



Tháng 7 năm đó, chi nhánh của tôi có người quản lý mới. Ông biểu dương tôi vì những nỗ lực khuyến khích hoạt động đề xuất. Được người quản lý khen ngợi là sự thúc đẩy quan trọng; đó là thực tế. Trong suốt thời gian ông làm việc, tôi may mắn nhận được rất nhiều sự khích lệ từ ông.

Sau đó một năm, tôi được chuyển đến Viện Đào tạo Dịch vụ Bưu điện ở Nagoya. Ở đó, tôi được đào tạo để vào vị trí mới. Tôi học được rằng: một trong những nhiệm vụ chính của người quản lý là hướng dẫn cho nhân viên cấp dưới. Một ngày kia, giám đốc nói chuyện với chúng tôi về Kaizen và nói "Vấn đề lớn nhất là khi bạn tin rằng bộ phận của mình không có vấn đề gì!"

Những từ này ảnh hưởng mạnh mẽ đến tôi. Tôi nhận ra thách thức trong việc giải quyết vấn đề. Tôi quyết định khi trở về Bưu điện Shizuoka sẽ tìm và giải quyết các vấn đề. Tôi sẽ kể cho bạn nghe về một số vấn đề chúng tôi đã tìm ra và cách thức giải quyết chúng.

VÍ DỤ CẢI TIẾN

Thậm chí khi đã cố gắng lắm, chúng tôi cũng không bao giờ phân loại được quá 2.000 lá thư một giờ. Ngày nay, chỉ ở những bưu điện rất lớn mới được trang bị máy phân loại thư tự động. Chiếc

máy này có thể phân loại được 40.000 thư một giờ. Vì nó có thể chạy không ngừng nghỉ nên đảm nhiệm được công việc của 20 người.

Mặc dù ít khi xảy ra, nhưng thỉnh thoảng có lá thư bị rơi xuống đất. Việc phân loại bằng máy bị chỉ trích gay gắt về vấn đề này. Có rất nhiều cản trở để tự động hóa hoạt động phân loại thư, và người quản lý thấy rằng phải sử dụng lao động chân tay để hỗ trợ máy móc. Tuy nhiên, vấn đề có thể được giải quyết bằng cách dựng một thanh chắn để thư không rơi ra khỏi máy.

Một vấn đề khác là thư bị mắc kẹt ở những chỗ khác nhau trong máy. Chúng tôi đã áp dụng nhều biện pháp để giải quyết vấn đề này. Chúng tôi cũng nghiên cứu vấn đề bộ phận gạt thư thường bị mòn quá nhanh. Những đề xuất Kaizen này được miêu tả trong hình minh họa dưới đây.

Tháng 4 năm 1985, tôi được đề cử là người lao động đứng đầu trong hoạt động khuyến khích đề xuất. Khi bạn làm việc chăm chỉ hết mức có thể, cuối cùng bạn sẽ tạo ra được điều gì đó có ích cho mọi người.

Bất cứ khi nào gặp khó khăn trong công việc, tôi thường nhớ tới lời khuyên của ông A – người quản lý cũ. Nhờ lời khuyên đó mà tôi trở thành người lãnh đạo trong đề xuất cải tiến.

Điều quan trọng nhất là phải hỏi bản thân bạn:

- Loại hình đề xuất nào có thể giải quyết vấn đề?
- Vấn đề là gì?
- Có cải tiến nào khác không?

Vai trò của người công nhân dẫn đầu trong đề xuất cải tiến là phải chế ngự được những câu nói tiêu cực kiểu như “tôi không hiểu điều này” và “tôi không thể làm được điều kia”. Để tạo ra một hệ thống đề xuất cải tiến hoạt động tốt, bạn phải đi sâu đi sát với đề xuất. Để khuyến khích sự tham gia và gia tăng số lượng đề xuất, người quản lý phải dừng việc vứt đi những đề xuất “không

tốt”, thay vào đó là dạy mọi người cách biến ý tưởng thành đề xuất thật sự.

Một nhân tố quan trọng khác của hệ thống đề xuất tốt là có được sự hỗ trợ của người giám sát. Kể cả khi mọi người sẵn sàng tham gia hoạt động đề xuất, bạn cũng không thể làm được gì nếu người giám sát không lắng nghe những gì người đề xuất nói. Với sự ủng hộ từ người quản lý và giám đốc tôn trọng tổ chức hoạt động đề xuất, tôi đã thiết lập được một hệ thống đề xuất cải tiến hoạt động tốt.

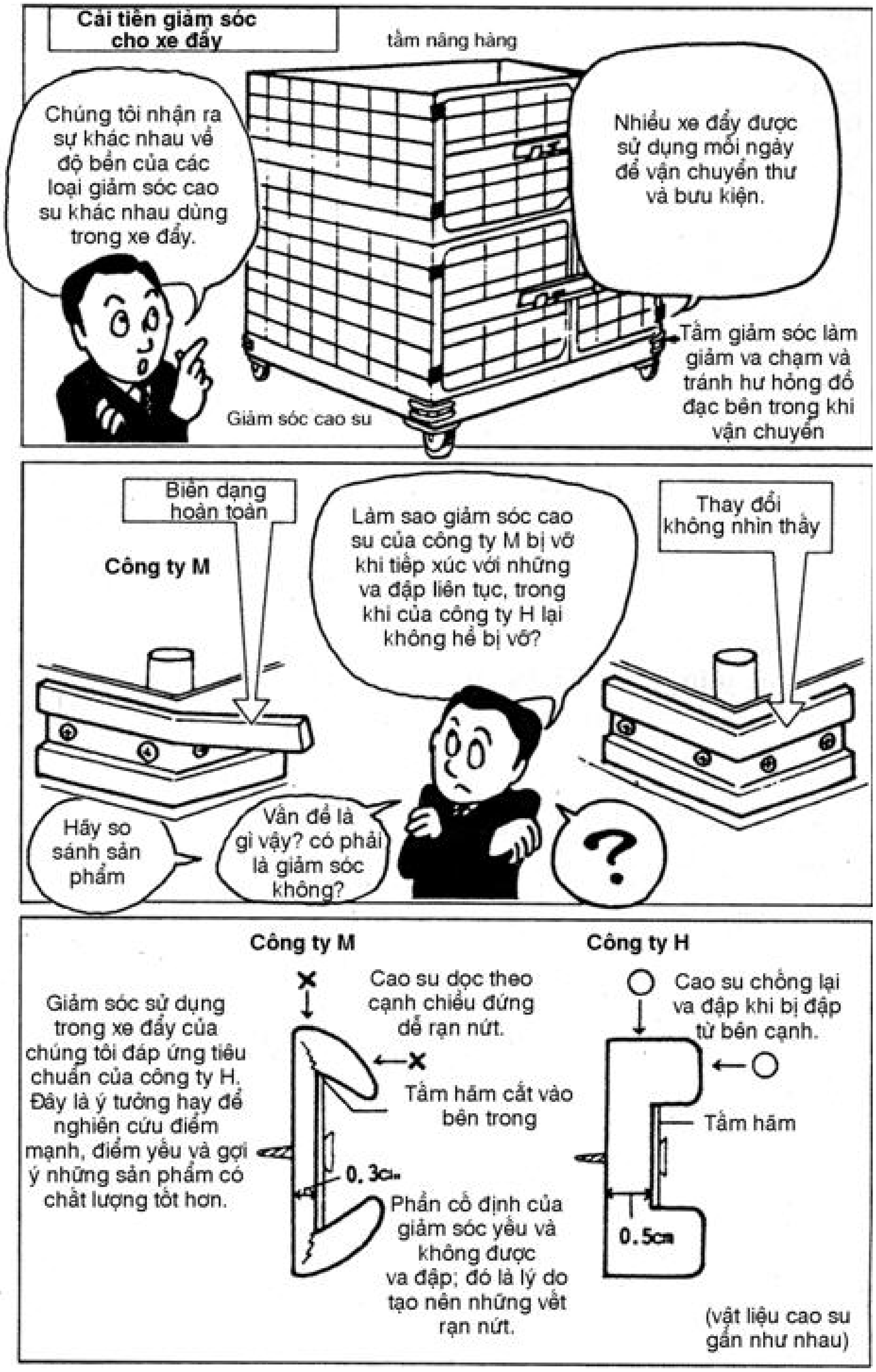
Mọi người thi đua với nhau khi họ cùng làm việc cả ngày trong cùng một bộ phận. Đêm đến, họ sẽ mơ về việc trở thành người quản lý văn phòng hoặc chủ tịch công ty. Tôi nghĩ có thể hướng vào tinh thần thi đua này để tạo ra đề xuất cải tiến.

Số lượng đề xuất gia tăng hàng năm (xem biểu đồ). Chúng tôi yêu cầu mỗi người lao động xác định và cải tiến ít nhất bảy vấn đề trong một năm.

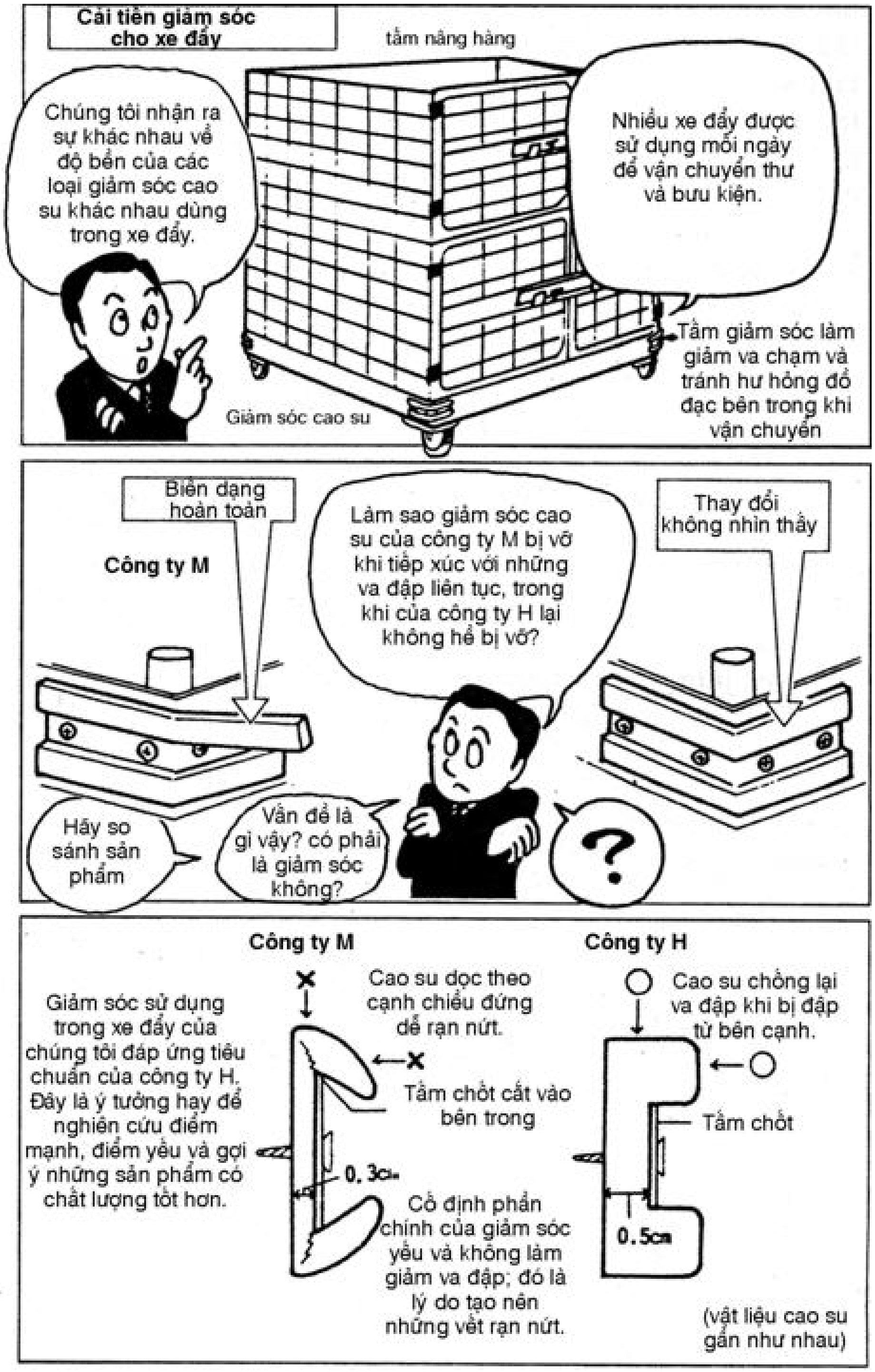
Chúng tôi đang bắt đầu vượt qua thách thức của vấn đề. Chỉ thông qua nỗ lực hợp tác của toàn bộ người lao động, doanh nghiệp mới đáp ứng được yêu cầu của khách hàng và cung cấp chất lượng dịch vụ tốt.

Số lượng đề xuất được đệ trình

1982	53
1983	108
1984	1.334
1985	2.660
1986	2.924
1987	Chỉ tiêu: 7 hoặc nhiều hơn nữa với mỗi người



Cải tiến giảm sóc cho xe đẩy
tấm nâng hàng
Chúng tôi nhận ra sự khác nhau về độ bền của các loại giảm sóc cao su khác nhau dùng trong xe đẩy.
Nhiều xe đẩy được sử dụng mỗi ngày để vận chuyển thư và bưu kiện.
Giảm sóc cao su
Tấm giảm sóc làm giảm va chạm và tránh hư hỏng đồ đạc bên trong khi vận chuyển
Biến dạng hoàn toàn
Công ty M
Làm sao giảm sóc cao su của công ty M bị vỡ khi tiếp xúc với những va đập liên tục, trong khi của công ty H lại không hề bị vỡ?
Thay đổi không nhìn thấy
Hãy so sánh sản phẩm
Vấn đề là gì vậy? có phải là giảm sóc không?
?
Công ty M
Công ty H
Giảm sóc sử dụng trong xe đẩy của chúng tôi đáp ứng tiêu chuẩn của công ty H. Đây là ý tưởng hay để nghiên cứu điểm mạnh, điểm yếu và gợi ý những sản phẩm có chất lượng tốt hơn.
Cao su dọc theo cạnh chiều đứng dễ rạn nứt.
Tấm hãm cắt vào bên trong
0.3cm
Phần cố định của giảm sóc yếu và không được va đập; đó là lý do tạo nên những vết rạn nứt.
Cao su chống lại va đập khi bị đập từ bên cạnh.
Tấm hãm
0.5cm
(vật liệu cao su gần như nhau)


Cải tiến giảm sóc cho xe đẩy
tấm nâng hàng
Chúng tôi nhận ra sự khác nhau về độ bền của các loại giảm sóc cao su khác nhau dùng trong xe đẩy.
Nhiều xe đẩy được sử dụng mỗi ngày để vận chuyển thư và bưu kiện.
Tấm giảm sóc làm giảm va chạm và tránh hư hỏng đồ đạc bên trong khi vận chuyển
Giảm sóc cao su
Biến dạng hoàn toàn
Công ty M
Làm sao giảm sóc cao su của công ty M bị vỡ khi tiếp xúc với những va đập liên tục, trong khi của công ty H lại không hề bị vỡ?
Thay đổi không nhìn thấy
Hãy so sánh sản phẩm
Vấn đề là gì vậy? có phải là giảm sóc không?
?
Công ty M
Công ty H
Giảm sóc sử dụng trong xe đẩy của chúng tôi đáp ứng tiêu chuẩn của công ty H. Đây là ý tưởng hay để nghiên cứu điểm mạnh, điểm yếu và gợi ý những sản phẩm có chất lượng tốt hơn.
Cao su dọc theo cạnh chiều đứng dễ rạn nứt.
Tấm chốt cắt vào bên trong
0.3cm
Cố định phần chính của giảm sóc yếu và không làm giảm va đập; đó là lý do tạo nên những vết rạn nứt.
Cao su chống lại va đập khi bị đập từ bên cạnh.
Tấm chốt
0.5cm
(vật liệu cao su gần như nhau)

Lời kết

Cuốn sách này được biên soạn dựa trên việc sưu tầm có sửa đổi và thay đổi lại cấu trúc các bài báo liên quan tới hoạt động đề xuất. Các bài này được in trong tạp chí *Ingenuity and Inventions* (Sự tháo vát và Đổi mới) xuất bản hàng tháng dành cho phong trào Kaizen Teian.

Trong quá khứ, việc thông báo về hoạt động đề xuất thường đến từ các doanh nghiệp sản xuất tiến bộ. Tuy nhiên, ngày nay, hoạt động đề xuất có thể được thấy ở rất nhiều ngành và lĩnh vực kinh doanh. Theo đó, các tài liệu và bí quyết được mở rộng sang những lĩnh vực mới, vì công việc kinh doanh cố gắng đáp ứng những yêu cầu của độc giả và khách hàng về những thông tin đa chiều giá trị. Nhu cầu về thông tin hiện nay rất lớn vì không thể chỉ đơn giản rập khuôn mô hình của nơi khác.

Chủ đề cuốn sách này vượt lên giới hạn những bài phóng sự thông thường, trong đó, phóng viên phỏng vấn người phát triển Kaizen Teian và người viết đề xuất Kaizen để sau đó viết nên phóng sự. Chúng tôi nhận thấy nhu cầu rất lớn về tổ chức các nhóm nghiên cứu và hội thảo trao đổi các quan điểm, thông tin và tài liệu về Kaizen Teian của nhiều doanh nghiệp khác nhau; qua đó, làm rõ những khái niệm nền tảng của hoạt động Kaizen Teian. Đây là triết lý cơ bản chung cho mọi doanh nghiệp thành công trong việc quản lý hệ thống đề xuất cải tiến.

Nội dung cuốn sách đã được kiểm chứng và đánh giá sau khi được lần lượt đăng tải trên tạp chí *Ingenuity and Inventions*, cũng như được sử dụng trong các buổi hội thảo và tư vấn. Việc sửa đổi hệ thống góp ý dựa trên triết lý đề xuất được thực hiện và thái độ mới – phản ánh kết quả thực tế và rõ ràng đạt được tại nơi làm việc. Giá trị mà cuốn sách có được xuất phát từ những người quản lý việc cung cấp tư liệu và hỗ trợ mang tính hợp tác của những người giám sát hoạt động Kaizen Teian. Chúng tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc trước sự giúp đỡ vô giá của họ cho cuốn sách này.

Hoạt động đề xuất có thể thực hiện tại bất cứ doanh nghiệp nào và bởi mọi người lao động. Hoạt động này không có bản thiết kế chi tiết hoàn hảo để mọi người có thể sao chép tồi thực hiện. Thậm chí khi một số nơi làm việc sử dụng mẫu đề xuất giống nhau thì các hoạt động thực tế vẫn thường khác nhau. Mỗi doanh nghiệp phải phát triển mô hình của riêng mình. Giống như những hoạt động trên toàn doanh nghiệp khác, hoạt động đề xuất có những giai đoạn phát triển riêng biệt. Kaizen Teian cần liên tục phát triển để lớn mạnh.

CHIẾN LƯỢC TẬP HUẤN VÀ ÁP DỤNG KAIZEN TEIAN

Chúng tôi xin kết thúc cuốn sách bằng việc tóm tắt một số cách tiếp cận của người lãnh đạo để phát triển hoạt động Kaizen Teian. Có năm cách tiếp cận cơ bản tác động khác nhau đến sự thành công và phát triển của hoạt động đề xuất cải tiến. Đó là:

- *Hung hăng*: Một số người quản lý có phong cách hung hăng, cáu giận và độc đoán. Nếu hoạt động Kaizen không đem lại kết quả tức thì, cách tiếp cận của họ sẽ triệt tiêu hoạt động. Với quan điểm này, hoạt động Kaizen không thể tiến xa được.

- *Phàn nàn:* Biểu hiện của cách tiếp cận này là người quản lý không nhìn thấy điều gì đang xảy ra và phàn nàn về điều đó. Họ nghĩ rằng không có gì để làm và không có gì để khuyến khích sự tham gia và cải tiến sáng tạo.

- *Kiên nhẫn*: Người quản lý thứ ba này chờ đợi mọi người thể hiện sự quan tâm đến hoạt động trước chứ không bước tới để giúp đỡ họ. Cách tiếp cận này tiến bộ hơn việc phàn nàn về mọi điều, tuy nhiên, vẫn không đem lại kết quả tốt nhất.

- *Rộng lượng*: Một cách tiếp cận tốt hơn việc chỉ ngồi chờ đợi, nhưng lại "mồi nước vào bơm", viết đề xuất hộ người lao động.

- *Chiến lược*: Giải pháp tốt nhất là cách tiếp cận chiến lược. Người quản lý sử dụng cách thức này là người lạc quan, làm việc vì kết quả dài hạn. Họ luôn nỗ lực dạy cho người lao động các nguyên tắc Kaizen để họ có thể tự thực hiện đề xuất Kaizen của bản thân. Việc này có thể mất nhiều thời gian hơn, nhưng là cách tốt nhất để hoạt động Kaizen thành công.

Chúng tôi hy vọng cuốn sách, và những tập khác của bộ sách này sẽ giúp các nhà quản lý tìm được cách tiếp cận tích cực để khuyến khích hoạt động Kaizen và hỗ trợ người lao động phát triển những giải pháp sáng tạo tại nơi làm việc.

2.Hiện nay, nhiều tài liệu và sách báo dịch thuật ngữ “brand” là “thương hiệu” tức một dạng tắt của cụm từ “thương hiệu thương mại”. Tuy nhiên chúng tôi cho rằng dịch “brand” là “thương hiệu” sẽ không chính xác vì không chỉ có các công ty và tập đoàn có brand mà ngay cả những tổ chức không hề kinh doanh hay có hoạt động thương mại như các tổ chức phi chính phủ, phi lợi nhuận như tổ chức Chữ Thập Đỏ (Red Cross) hay Quỹ Bảo vệ Động vật Hoang dã (WWF) cũng có brand của họ. Hơn nữa, việc chuyển ngữ như vậy sẽ gây nhiều nhầm lẫn về mặt từ gốc với thuật ngữ “trademark”. Trong cuốn sách này, cũng như tất cả các cuốn sách về tiếp thị và xây dựng thương hiệu của cùng nhóm dịch và hiệu đính của Công ty Sách Alpha, thuật ngữ “brand” sẽ được chuyển ngữ thành “thương hiệu” và “trademark” sẽ được gọi là “thương hiệu đăng ký”.

1. Khách quen: regular market/ regular customers. Khái niệm market trong marketing còn để chỉ tập thể các khách hàng có một số đặc điểm chung nào đó.

1. Thuyền trưởng Ahab: nhân vật chính trong phim Moby Dick dựa trên tiểu thuyết cùng tên của Herman Melville. Đó là một người đã cố gắng giết chết con cá voi Moby Dick ròng rã nhiều năm kể từ khi bị mất một chân trong cuộc chiến với nó. Ahab đã khiến các thủy thủ đoàn và con tàu của mình lâm nguy trong cuộc chiến đấu để giết con cá voi.

2. White elephant: (voi trắng) thành ngữ chỉ vật cồng kềnh đắt tiền mà không có ích gì lắm.

3. Ally McBeal: tên một sêri phim truyền hình nổi tiếng của Mỹ, cũng là tên nhân vật chính.

1. Đây là một phép chơi chữ. Logo biểu tượng của Những trang vàng là hình mấy ngón tay di chuyển.

2. Daily Bugle: một tờ báo giả tưởng của thành phố New York, là phần không thể thiếu của Marvel Universe (những tập truyện tranh giả tưởng do công ty Marvel Comics xuất bản). Nổi tiếng nhất trong số các truyện tranh của công ty này là Người Nhện.

3. Luật của Moore (Moore’s Law): Vào những năm 90, số lượng các bóng bán dẫn trên các con chip vi xử lý cứ 18 tháng lại tăng gấp đôi. Trước đó đã có một nhà tiên phong về bán dẫn người Mỹ tên là Gordon Moore đã dự báo trước về việc này. Năm 1965, Moore đã dự đoán rằng số lượng các bóng bán dẫn trên một con chip vi tính

mỗi năm sẽ tăng gấp đôi. Dự đoán này được gọi là Luật của Moore. Đến cuối thập kỷ 90 các chip vi xử lý đã gồm nhiều triệu bóng bán dẫn, chuyển được 64 bit dữ liệu mỗi lần và thực hiện hàng tỷ lệnh mỗi giây.

1. Có thể thấy Quy luật phường hội tại Việt Nam từ xưa với Hà Nội 36 Phố phường - mỗi phố buôn bán một loại mặt hàng và mặt hàng đó trở thành tên của phố: Hàng Bạc, Hàng Trống, Hàng Đường, Hàng Hòm… Luật buôn có hội bán có phường đến nay xem ra vẫn đúng dù loại hàng hóa được bán không thể hiện ở tên phố nữa. Ở Hà Nội ngày nay có phố Hàng Đào, Hàng Ngang bán quần áo ; Hàng Đường bán ô mai, bánh kẹo ; Hàng Mã bán đồ hàng mã ; Cầu Gỗ bán đồ trang sức mỹ ký ; Hàng Bạc bán vàng bạc ; Trần Nhân Tông bán quần áo bò ; Cát Linh bán vật liệu xây dựng ; Lý Nam Đế bán phụ kiện tin học...

3. Yahoo đang phải nhường bước cho Google. Lần đầu tiên xuất hiện trong Danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất thế giới năm 2005 của Interbrand, giá trị thương hiệu của Google đã là 8,461 tỷ đô-la, đứng thứ 38 trong danh sách, trong khi giá trị thương hiệu của Yahoo!, dù là chiến binh lâu năm, chỉ là 5,256 tỷ đô-la, đứng cách Google 20 bậc xếp thứ 58 trong tổng sắp (mặc dù giá trị thương hiệu đã tăng lên 16% so với năm 2004).

1. Forrester Research: Được George F. Colony sáng lập vào năm 1983, Forrester Research là một công ty độc lập nghiên cứu thị trường và công nghệ. Công ty này cũng cung cấp các dịch vụ tư vấn tiên tiến và có tính ứng dụng cao về các ảnh hưởng của công nghệ tới doanh nghiệp và người tiêu dùng. Trong hơn 22 năm nay, Forrester đã là một nhà tư vấn đáng tin cậy, một nhà chiến lược hàng đầu, thông qua các chương trình nghiên cứu, tư vấn, sự kiện và điều hành đồng đẳng (peer-to-peer), hãng đã giúp các khách hàng trên khắp thế giới đạt được vị trí dẫn đầu trong các thị trường của họ. Forrester có trụ sở chính tại Mỹ. Đến tháng 6 năm 2005, tổng số nhân viên của công ty đã là hơn 640 người và tổng số các công ty khách hàng là hơn 1.900. Trong bảy năm liên tiếp, công ty cũng nằm trong top 75 trong danh sách 200 công ty nhỏ thành công nhất do tạp chí Forbes bầu chọn.

2. Địa chỉ của tạp chí trực tuyến này: www.slate.com

4. Đây là một cách chơi chữ, “bullish” có nghĩa làm tăng giá cổ phiếu, bull (tức con bò tót) còn là logo của hãng Merrill Lynch.
1. Cola nguyên là tên một loại cây nhiệt đới, gốc châu Phi, có chứa chất cà-phê-in (caffeine), nay được trồng nhiều ở châu Mỹ nhiệt đới. Nó trở thành hương liệu trong thứ nước giải khát màu sẫm được cacbônát hóa, mà người phát minh ra loại nước giải khát này là Tiến sỹ John Pemberton (sinh ngày 8 tháng 5 năm 1886, tại Atlanta). Cái tên Coca-Cola (gọi tắt là Coke) là do người cộng sự Frank Robinson đặt cho. Sau đó, doanh nghiệp này được bán cho Asa Candler năm 1888, và nhà máy sản xuất Coca-Cola đầu tiên được thành lập năm 1895 tại Dallas, Texas.
1. Luật Gresham (Gresham’s law): Giả thuyết của nhà tài chính người Anh Sir Thomas Gresham (1519-1579) cho rằng: “Bad money drives good money out of circulation”. (Tiền xấu hất cẳng tiền tốt khỏi vòng quay lưu thông tiền tệ). Theo đó, khi các kim loại với giá trị khác nhau cùng có sức mạnh như tiền tệ (legal tender) thì thứ kim loại rẻ hơn sẽ trở thành phương tiện lưu hành và thứ kia bị chôn giấu, tích trữ, hay xuất khẩu. Ở đây tác giả so sánh trong marketing, nếu theo đúng giả thuyết của Gresham, các thương hiệu nhánh sẽ hất cẳng thương hiệu chính (tức thương hiệu gốc) khỏi thị trường.
2. Theo Kotler trong “Các quy luật marketing”, có hai mô hình marketing quan trọng là: từ trong ra ngoài (inside-out) và từ ngoài vào trong (outside-in). Theo quan điểm inside-out thì quy trình marketing sẽ là: nhà máy các sản phẩm hiện có bán hàng và xúc tiến bán hàng lợi nhuận thông qua doanh số. Theo quan điểm outside-in: thị trường nhu cầu của khách hàng marketing tích hợp lợi nhuận thông qua sự thỏa mãn của khách hàng
1. Biểu tượng có thể mang nhiều ý nghĩa thú vị. Ví dụ logo của công ty máy tính Apple gồm biểu tượng trái táo bị cắn một miếng và hàng chữ Apple. Khách hàng tinh ý sẽ liên tưởng đến quả táo Adam (Adam’s Apple) trong Kinh Thánh. Đó là quả trí tuệ mà Thượng Đế cấm Adam và Eva ăn. Do đó nó trở thành trái cấm. Và khẩu hiệu mà Apple kèm theo là: “Take a bite!” (Hãy cắn một miếng đi!). Nghĩa là hãy mua máy tính Apple. Như thế cũng là ăn được quả trí tuệ để khôn ngoan sáng suốt. Hoặc như logo của Alpha Books, công ty thực hiện cuốn sách này, có hình mẫu tự Alpha trong chữ Hy Lạp. Là tên chữ cái đầu tiên trong bảng chữ cái Hy Lạp, Alpha còn có

nghĩa là nguyên bản, là sự khởi đầu. Alpha cũng là tên ngôi sao sáng nhất trong một chòm sao trên dải Thiên Hà của Vũ Trụ. Đó cũng chính là hình ảnh về Alpha Books mà công ty mong muốn xây dựng trong suy nghĩ của bạn đọc.

1. Greenpeace, Healthy Choice, và SnackWell's: theo thứ tự là tổ chức Hòa bình Xanh (tổ chức phi chính phủ được thành lập với mục tiêu bảo vệ môi trường), Healthy Choice (thương hiệu thực phẩm đông lạnh và được giữ lạnh do công ty ConAgra Foods Inc. sở hữu). Theo lịch sử của công ty ConAgra, thương hiệu này ra đời sau khi CEO của ConAgra là Charles "Mike" Harper bị một cơn đau tim năm 1985. Bị buộc phải thay đổi chế độ ăn uống, ông đã đưa ra ý tưởng về một dòng sản phẩm đông lạnh tốt hơn cho sức khỏe. ConAgra hiện đang bán nhiều món ăn dưới thương hiệu Healthy Choice, trong đó có các bữa trưa được giữ lạnh, các món ăn phụ, thịt đông lạnh bán theo lát, súp đóng hộp, kem, bánh mỳ, nước sốt mỳ Ý và cả bắp răng bơ. SnackWell's là thương hiệu đồ ăn nhẹ của Kraft Food Inc, một công ty thực phẩm của Mỹ.

2. Golden Arches: biểu tượng chiếc cổng vàng này là biểu tượng nổi tiếng của McDonald's, một công ty sở hữu chuỗi nhà hàng bán đồ ăn nhanh có trụ sở tại Chicago (Mỹ). Công ty ra đời năm 1953, và khi đó Dick và Mac McDonald - hai nhà sáng lập, đã bắt đầu nhượng quyền sử dụng thương hiệu của công ty họ. Biểu tượng có hình hai chiếc cổng vòm ở hai bên hình ảnh một quầy bán bánh hamburger lưu động. Khi được nhìn từ một góc độ nào đó, biểu tượng này khiến người ta liên tưởng đến chữ cái M, và đã được biến thể thành logo của công ty. Mặc dù trên thực tế McDonald's đã bỏ hình ảnh các cổng vòm này khỏi các nhà hàng của mình từ những năm 60 của thế kỷ 20, Golden Arches vẫn còn tồn tại trong logo công ty và thường được sử dụng như một thuật ngữ phổ biến để nói đến công ty McDonald's. Cái tên này còn được hiểu rộng hơn như là một dấu hiệu của chủ nghĩa tư bản hay sự toàn cầu hóa vì công ty McDonald's là một trong những tập đoàn nổi bật nhất của Mỹ đã có khả năng thực hiện toàn cầu hóa trong tầm tay (ngoài Coca-Cola và Nike).

3. Bánh hamburger: là một loại bánh mì tròn được bổ đôi kẹp thịt và rau, cà chua… Tên bánh này có xuất xứ từ Đức.

4. M&M: thương hiệu kẹo viên sô cô la sữa của Mỹ do công ty Mars sản xuất. M&M’s được tạo ra năm 1940 sau khi Forrest Mars (Cha) nhìn thấy các quân nhân Tây Ban Nha ăn các thanh kẹo sô cô la có một lớp đường phủ ngoài trong thời kỳ Nội chiến Tây Ban Nha. M&M’s là tên viết tắt (và sau này trở thành tên chính thức) của cụm từ “Mars & Murrie” (đối tác kinh doanh của Mars là Bruce Murrie). M&M’s ngay lập tức trở thành một hiện tượng vì vào thời điểm đó, không có thiết bị điều hòa nhiệt độ trong các cửa hàng, nhà ở và các thanh kẹo sô cô la rất dễ bị chảy, tuy nhiên kẹo M&M’s có lớp đường bọc ngoài nên không bị chảy. Sô cô la viên M&M’s được làm với sáu màu: đỏ, cam, vàng, xanh lá cây, nâu và tím.
5. Macy’s: thương hiệu Macy’s là tên một chuỗi các cửa hàng bách hóa của Mỹ, trong đó có cửa hàng ở thành phố New York tự gọi mình là cửa hàng lớn nhất thế giới. Macy’s là môt phần của Federated Department Stores. Macy’s được Rowland Hussey Macy thành lập năm 1851 ở Haverhill, bang Massachusetts (Mỹ).
6. Caterpillar: tập đoàn sản xuất các thiết bị xây dựng, lâm nghiệp, các động cơ tốc độ vừa và các công cụ tài chính liên quan của Mỹ.
7. United Parcel Service: công ty giao nhận bưu phẩm lớn nhất thế giới, mỗi ngày công ty này giao nhận hơn 14 triệu bưu phẩm đến hơn 200 nước trên thế giới. Gần đây họ đã mở rộng lĩnh vực hoạt động ra hậu cần và các lĩnh vực liên quan đến vận tải. Trụ sở công ty đóng tại Atlanta, bang Georgia (Mỹ). UPS nổi tiếng với các xe tải màu nâu của họ (do đó tên lóng của công ty này là “Big Brown”). Màu nâu UPS sử dụng trên các phương tiện vận tải và đồng phục của họ được gọi là màu nâu Pullman, đặt theo tên của những toa ngủ trên tàu do George Pullman tạo ra có màu nâu. UPS cũng có hãng hàng không riêng của họ. Đối thủ chính của UPS là United States Postal Service (USPS), FedEx, và DHL.
8. Big Blue: tên lóng của IBM (có nghĩa là Công ty Màu xanh Khổng lồ) vì logo của công ty này có màu xanh. Cho đến những năm 90 của thế kỷ 20, nhân viên của IBM vẫn mặc đồng phục vét xanh lơ, sơ mi trắng và cà vạt sẫm màu.
1. “War” trong tiếng Đức không có nghĩa gì ngoại trừ là dạng quá khứ của động từ sein (tức động từ “to be” trong tiếng Anh). Nhưng đối với người sử dụng tiếng Anh, nó gợi ra ý nghĩa chiến tranh

(war). Có lẽ đó là một lý do khiến người ta không mặn mà với thương hiệu này.
2. Perdue: một trong những thương hiệu được tin cậy và được nhận biết rộng rãi nhất của Mỹ thuộc sở hữu của Perdue Farms, một công tay thực phẩm và nông sản hàng đầu thế giới với doanh số về gia cầm lớn thứ ba trong ngành. Thành lập năm 1920, công ty này cung cấp các sản phẩm và dịch vụ về thực phẩm tới hơn 40 quốc gia trên thế giới với hơn 20.000 công ty thành viên và là đối tác của 7.500 trang trại gia đình.
1. Delicatessen: cửa hàng bán các món ăn sẵn – còn gọi là deli.
2. Submarine sandwich: bánh mì ổ dài, bổ dọc, nhồi nhân thịt, xalát, pho mát... ổ bánh dài giống như chiếc tàu ngầm.
3. Total quality management: chủ trương chú trọng chất lượng sản phẩm, bao gồm các chiến lược nhằm cải thiện chất lượng liên tục
4. Tom Monaghan, Michael và Marian Ilitch, và John Schnatter: Những người sáng lập Domino's Pizza, Little Caesars và Papa John's.
1. Rush Limbaugh: Rush Hudson Limbaugh III (sinh ngày 12 tháng 1 năm 1951 ở Mũi Girardeau, Missouri), là một người khá nổi tiếng trong giới giải trí Mỹ và là người dẫn một chương trình trò chuyện trên radio được ưa chuộng ở Mỹ. Là một nhà bình luận có quan điểm bảo thủ, ông thường bình luận về chính trị và các sự kiện đương thời trong chương trình của mình, chương trình The Rush Limbaugh Show. Hơn 15 năm qua, Rush Limbaugh đã là người dẫn chương trình trò chuyện trên radio được nhiều người nghe nhất ở Mỹ và thế giới, và số thính giả của ông theo ước tính đã lên đến khoảng 20 triệu mỗi tuần, cao thứ nhì thế giới chỉ sau số thính giả của chương trình Paul Harvey.
2. Laura Schlessinger: Laura Schlessinger (sinh ngày 16 tháng 1 năm 1947) là một nhà bình luận đạo đức và văn hóa Mỹ, được biết đến với tư cách là người dẫn chương trình trò chuyện trực tiếp với thính giả trên sóng radio Bác sỹ Laura. Chương trình này được phát sóng trên khắp cả nước và kéo dài ba tiếng mỗi ngày vào cuối tuần. Schlessinger là một nhà phê bình nói thẳng thắn về những gì quá thịnh hành trong nền văn hóa đương đại Mỹ. Đó là: tình dục ngoài hôn nhân, sống chung trước khi cưới, những người cha/mẹ độc thân, các bà mẹ đi làm, hôn nhân quá sớm, việc cha mẹ quá nuông

chiều con cái, cái chết êm ái cho những người mắc bệnh nan y, li dị dù không ai có lỗi và hôn nhân đồng tính… Chương trình của bà thường tập trung vào những đoạn bình luận ngắn về những vấn đề trên và các chủ đề xã hội và chính trị khác sau những câu trả lời trực tiếp, thẳng thắn và hợp lý rất đặc trưng của bà cho những câu hỏi do thính giả gọi đến hoặc những khúc mắc đạo đức khác. Bà cũng là tác giả của nhiều cuốn sách kỹ năng sống, trong đó nổi tiếng là cuốn Mười điều Ngu ngốc Phụ nữ làm để Xáo trộn Cuộc sống của Họ và nhiều cuốn sách về tôn giáo. Sách của bà vừa được ưa chuộng lại vừa gây nhiều tranh cãi. Tuy nhiên, chương trình truyền hình Bác sỹ Laura đã không thành công và đã bị hủy.
3. Howard Stern: Howard Allan Stern (sinh ngày 1 tháng 12 năm 1954 ở Roosevelt, Long Island, New York) là một nhân vật nổi tiếng trong giới truyền thanh Mỹ. “Vị Vua của tất cả các phương tiện truyền thông” tự phong này đã được gán cho một cái tên lóng vì sự hài hước về tình dục và chủng tộc khá sàm sỡ và gây nhiều tranh cãi của mình. Ông cũng là nhân vật trên radio được trả thù lao hậu hĩnh nhất ở Mỹ và là người nổi danh và giỏi nhất trong lịch sử truyền thanh. Các chương trình truyền hình phát sóng trên mạng lưới quốc gia Mỹ có chương trình Howard Stern Show (từ năm 1990 - 2005 trên kênh E!) và chương trình Howard Stern Radio Show (1998-2001 trên CBS).
4. A&E: Mạng lưới truyền hình A&E Network là một mạng lưới truyền hình cáp và vệ tinh có trụ sở tại New York, Mỹ. Mạng lưới truyền hình này, với các chương trình chủ yếu về sinh học, phim tài liệu và các sêri phim truyền hình, đã mở rộng ra thêm các chương trình truyền hình khác và có lượng khán giả đến hơn 85 triệu hộ gia đinh tại Mỹ. A&E là liên doanh giữa Hearst Corporation với tỷ lệ vốn 37,5%, ABC, Inc. (Disney sở hữu), 37,5%; và NBC Universal, 25%.
5. QVC: là một tập đoàn đa quốc gia có trụ sở tại West Chester, Pennsylvania, Mỹ, chuyên về các chương trình mua sắm trên truyền hình tại gia. Do Josepth Segel sáng lập năm 1986, QVC phát sóng ở bốn quốc gia chính tới 141 triệu người tiêu dùng. Tên tập đoàn là viết tắt của cụm từ “Quality, Value, Convenience” (Chất lượng, Giá trị, Sự tiện lợi) - ba ý chính trong tầm nhìn của người sáng lập về công ty.

6. Showtime: là một thương hiệu truyền hình thuê bao do một số kênh truyền hình và hệ thống truyền hình sử dụng trên khắp thế giới, nhưng chủ yếu đề cập đến một nhóm các kênh truyền hình tại Mỹ.
7. Nickelodeon: (gọi tắt là Nick) là một mạng lưới truyền hình cáp dành cho trẻ em. Nơi có mạng lưới truyền hình Nickelodeon đầu tiên là Mỹ, tuy nhiên hiện nay nhiều nước khác cũng đã phát triển mạng lưới này: Nhật, Úc, và Anh.
1. Citicorp: Tập đoàn có tiền thân là Citibank (thành lập năm 1812 với tên ban đầu là City Bank của thành phố New York). Năm 1894, ngân hàng này trở thành ngân hàng lớn nhất nước Mỹ. Năm 1902 nó dần mở rộng phạm vi hoạt động ra toàn cầu và trở thành ngân hàng lớn đầu tiên của Mỹ có một văn phòng ở nước ngoài. Đến năm 1930 Citibank trở thành ngân hàng lớn nhất thế giới với 100 chi nhánh ở 23 nước, chưa kể nước Mỹ. Ngân hàng này đổi tên thành The First National City Bank of New York vào năm 1955, sau đó lại đổi thành First National City Bank vào năm 1962, và thành Citibank năm 1976. Vào năm 1981, Citibank đã mở thêm một công ty con ở South Dakota để tận dụng những ưu thế do các luật mới đem lại, theo đó mức lãi suất tối đa đối với các khoản vay là 25% (lúc đó là cao nhất nước Mỹ). Citibank là một trong những ngân hàng đầu tiên của Mỹ giới thiệu máy rút tiền tự động vào những năm 70 của thế kỷ 20 để giảm số lượng nhân viên giao dịch và giúp khách hàng có thể tiếp cận các tài khoản của mình 24/24. Citibank hiện là chi nhánh dịch vụ ngân hàng cho công ty và cá nhân của tập đoàn dịch vụ tài chính khổng lồ Citigroup, tập đoàn lớn nhất thế giới trong ngành này. Ngoài các giao dịch ngân hàng thông thường, Citibank cũng có các sản phẩm đầu tư, bảo hiểm và thẻ tín dụng. Các dịch vụ trực tuyến của họ là một trong những dịch vụ thành công nhất trong ngành ngân hàng với khoảng 15 triệu người sử dụng.
1. Nursing Home for Dying Brands: có lẽ đây là tên lóng dành cho các công ty dịch vụ chuyên về tái định vị thương hiệu.
2. Kraft: thương hiệu tập đoàn Kraft Foods: Kraft có trụ sở chính tại Glenview, Cook County, bang Illinois, Mỹ. Tại Mỹ, tập đoàn này nổi tiếng với các sản phẩm pho mát, nhất là thương hiệu Kraft Macaroni và pho mát Kraft Dinner. Các thương hiệu khác xuất hiện tại nhiều thị trường trên thế giới như Dairylea (ở Anh), Jacobs (cà phê), Suchard, Baker’s, Toblerone, Daim, sữa Milka, Miracle Whip,

Philadelphia, Vegemite, Velveeta, Oscar Mayer, món tráng miệng Jell-O Gelatin, Planters, bột ngũ cốc Post Cereals, thạch Knox, Stove Top, Kool-Aid, và Capri Sun (chỉ có ở Bắc Mỹ). Ở Đức, tập đoàn này nổi tiếng với Miracoli, một sản phẩm mỳ Ý ăn liền được phát triển từ những năm 60, cũng như Kaffee Hag. Digiorno, một loại bánh pizza để lạnh (còn có tên khác là Delissio ở Canada).
1. Quảng cáo (advertising) và quảng bá (publicity) giống nhau ở chỗ chúng đều là những thông tin tuyên truyền về một công ty và sản phẩm của công ty; điểm khác nhau là: thông tin quảng cáo do chính công ty bỏ tiền thuê một diện tích trên báo/ tạp chí hay một thời lượng phát sóng trên tivi/ radio, còn thông tin quảng bá do các cơ quan truyền thông đại chúng đưa tin một cách tích cực về công ty và sản phẩm như một dạng thông tin thông thường. Trên lý thuyết công ty đó không phải trả khoản chi phí nào cả. Tâm lý người tiêu dùng thường cho rằng quảng bá đáng tin cậy hơn quảng cáo.
2. D'Arcy, Masius Benton & Bowles: Công ty quảng cáo của Mỹ.
4. Groupware là phần mềm mà một nhóm người sử dụng chung với nhau trên hệ thống mạng nội bộ và mạng Internet. Nó hoạt động trên nguyên tắc sử dụng mạng máy tính để giúp các người dùng nâng cao hiệu quả các sản phẩm của họ bằng cách cộng tác và chia sẻ thông tin. Thư điện tử là một hình thức của groupware. Nó cho phép các người dùng liên lạc với các người dùng khác, hợp tác hoạt động, và chia sẻ các thông tin một cách dễ dàng. Thư điện tử là hệ thống nền tảng và hệ thống truyền tải dữ liệu của nhiều trình ứng dụng groupware. Ứng dụng groupware gần đây nhất là Wikipedia – Bách khoa toàn thư mở.
4. Giá trị thương hiệu của Coca-Cola năm 2005 theo đánh giá của hãng Interbrand: 67,525 tỷ đô-la. Xin xem thêm chú dẫn số 12.
1. Trong nhiều năm trở lại đây, mỗi năm Interbrand đưa ra một danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới. Theo danh sách mới nhất của năm 2005 thì Coca-Cola vẫn giữ vững vị trí số 1 (bốn năm liên tiếp) với giá trị thương hiệu là 67,525 tỷ đô-la. Thương hiệu đứng thứ 100 trong danh sách này là Heineken với giá trị thương hiệu là 2,35 tỷ đô-la.
2. Stock option: Quyền ưu đãi mua cổ phiếu. Đây được coi như một trong số những đãi ngộ đặc biệt dành cho các nhân viên (phổ biến ở cấp quản trị). Hiện nay trong đàm phán về các lợi ích về lương bổng

của nhân viên, stock option được coi như một mục, ngoài lương cơ bản, thưởng, những chuyến nghỉ dưỡng do công ty tổ chức, bảo hiểm…
3. Theo Danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới của Interbrand năm 2005, giá trị thương hiệu Yahoo! là 5,256 tỷ đô-la, xếp thứ 58. Giá trị của AOL năm 2004 là 3,248 tỷ đô-la, nhưng đến năm 2005 thương hiệu này đã không còn chỗ đứng trong danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới nữa.
5. Sock Puppet: Thương hiệu một loại rối tất. Sock puppet cũng là tên gọi của loại con rối này, cách chơi rối này cũng rất đơn giản: cho tay vào một chiếc tất, với các cử động của các ngón tay, nhất là ngón cái và ngón trỏ, chiếc tất sẽ như có mắt mũi miệng và "nói" thực sự với thuật nói tiếng bụng của người biểu diễn. Đôi khi người ta còn rạch hẳn một đoạn tất để làm miệng cho con rối. Người biểu diễn rối tất thường giấu mình sau một bục và chỉ giơ tay lên để lộ con rối.
6. Prince: ca sỹ Prince (tên khai sinh Prince Rogers Nelson sinh ngày 7 tháng 6 năm 1958 ở Minneapolis, Minnesota): ca sỹ, người viết bài hát, nhà sản xuất băng đĩa và nhạc công (có thể chơi nhiều loại nhạc khí) được yêu thích và có ảnh hưởng. Âm nhạc của anh đã góp phần phát triển thêm nhiều biến thể của những kiểu nhạc khuôn mẫu như funk, pop, rock, R&B/soul, và hip hop, và anh được coi là "Linh hồn của Minneapolis". Prince đổi tên mình thành một dấu hiệu không thể đánh vần được vào năm 1993, nhưng đã lấy lại cái tên Prince vào năm 2000.
1. Đây là mức giá quảng cáo tại thời điểm tác giả viết cuốn sách này.
1. Ý nói người đọc học cách tạo dựng thương hiệu của mình trên Internet khi đọc cuốn sách này, chỉ cần bỏ ra một số tiền mua sách rất khiêm tốn so với khoản phí phải trả cho nhà tư vấn xây dựng thương hiệu.
1. Mickey D: Tên gọi lóng của hãng McDonald's.
2. Credit Suisse First Boston: Credit Suisse First Boston (CSFB) là một hãng cung cấp các dịch vụ tài chính và đầu tư ngân hàng. Nó là một phần của tập đoàn Credit Suisse và thực tế sẽ được đổi tên thành Credit Suisse vào tháng 1 năm 2006. Hãng này phục vụ cho ba nhóm khách hàng khác nhau: các khách hàng quan tâm đến định

chế, đầu tư ngân hàng và quản lý đầu tư. Nhóm khách hàng định chế sẽ được nhữngbộ phận sau của công ty phục vụ: CSFB HOLT, Equities, Fixed Income, Life Finance, Prime Services, và Research. Nhóm khách hàng đầu tư ngân hàng sẽ tiếp cận với các bộ phận: Mergers & Acquisitions Equity Capital Markets, Debt Capital Markets, Private Placement, Leveraged Finance, Industry Experience, và Regional Presence. Nhóm khách hàng quản lý đầu tư sẽ được các bộ phận sau của tập đoàn chăm sóc: Alternative Capital, Asset Management, CSFB VOLARIS, và Private Client.

3. Yogi Berra: Lawrence Peter “Yogi” Berra (sinh ngày 12 tháng 5 năm 1925) là một cựu quản lý và cầu thủ chơi vị trí bắt bóng tại Liên đoàn Bóng chày Mỹ, hầu như trong suốt sự nghiệp của mình chơi cho đội New York Yankees. Anh là một trong bốn cầu thủ đạt danh hiệu Cầu thủ Giá trị nhất của Liên đoàn Bóng chày Mỹ ba lần, và là một trong sáu người quản lý đã¬ đưa đội bóng chày Mỹ và Liên đoàn Bóng chày quốc gia Mỹ đến với giải thi đầu quốc tế World Series. Anh được coi là một trong những cầu thủ chơi vị trí bắt bóng giỏi nhất trong lịch sử. Berra cũng khá nổi tiếng với xu hướng dùng từ sai nghĩa một cách buồn cười và tách rời ngôn ngữ tiếng Anh để trêu chọc người khác một cách duyên dáng. Chính xu hướng này của anh là nguồn gốc của từ Yogiisms (chủ nghĩa Yogi). Yogi đã được tạp chí Economist bầu chọn danh hiệu Người ngốc Thông thái nhất trong 50 năm qua vào tháng 1 năm 2005.

1. BMW = Bavarian Motor Works, có nghĩa là nhà máy sản xuất ô tô tại bang Bavaria (miền nam nước Đức), nguyên gốc tiếng Đức là Bayerische Motorewerke.

2. Ý nói khăn tay bằng vải thông thường sau khi dùng xong lại được cho vào túi, như vậy không vệ sinh, khác gì cho bệnh cảm vào túi. Cho nên hãy dùng khăn giấy, xong là vứt đi.

3. Người này đồng nhất khăn giấy với Kleenex nên vẫn gọi đó là cái Kleenex, dù thực tế nó hiệu Scott. Đó là khi một danh từ riêng được sử dụng như một danh từ chung.

1. Philips NV: Koninklijke Philips Electronics N.V. (Royal Philips Electronics N.V). (tức Công ty Điện tử Hoàng gia Philips), thường được gọi là Philips, là một trong những công ty điện tử lớn nhất thế giới. Doanh thu năm 2004 của công ty này là 30,3 tỷ Euro và số nhân viên là hơn 159.000 người trên hơn 60 quốc gia. Philips được

tổ chức thành một số bộ phận: hàng điện tử tiêu dùng Philips, hàng bán dẫn Philips, đèn Philips, các hệ thống máy móc y tế Philips và các thiết bị gia dụng và chăm sóc cá nhân Philips.
2. Đây là thông tin vào năm cuốn sách được viết. Thực tế hiện nay các công ty dotcom đang sống lại. Công nghiệp kinh doanh trực tuyến trên toàn cầu, trong đó có Việt Nam, đang hồi sinh cùng các dịch vụ miễn phí. Dịch vụ email Yahoo chẳng hạn, đang phải cạnh tranh gay gắt với dịch vụ thư điện tử mới Gmail của Google.
1. Năm 1942, Coca-Cola đã tiến hành chiến dịch quảng cáo có tên "Chỉ có một thứ duy nhất giống như Coca-Cola, đó là chính bản thân Coca-Cola. Đó là hàng thật". (The only thing like Coca-Cola is Coca-Cola itself. It's the real thing"). Năm 1970, điệp khúc "hàng thật" trong khẩu hiệu đó được hát trong các đoạn quảng cáo trong khoảng một năm.
1. Marshall McLuhan: Herbert Marshall McLuhan (21/7/1911 - 31/12/1980) là nhà giáo dục, triết gia và học giả người Canada, là giáo sư ngành văn học Anh, phê bình văn học và là nhà lý luận giao tiếp, là một trong những nhà sáng lập ngành sinh thái học truyền thông và hiện là chuyên gia danh dự trong giới những người yêu thích kỹ thuật.
1. Greyhound: Greyhound Lines là công ty xe bus vận chuyển hành khách trong nội thị lớn nhất ở Bắc Mỹ có đến 2.200 điểm đến tại Mỹ. Công ty được thành lập ở Hibbing, bang Minnesota vào năm 1914 và chính thức trở thành Tập đoàn Greyhound năm 1926. Hiện nay, công ty đóng trụ sở chính tại Dallas, bang Texas. Tên và logo công ty lấy theo tên loài chó Greyhound, giống chó chạy nhanh nhất được nuôi để chạy thi trong các cuộc đua chó.
1. Cho đến thời điểm này Yahoo! đã mất vị trí website tìm kiếm thông tin hàng đầu vào tay Google dù đã liên kết với Goolge vào tháng 6 năm 2000. Sự nổi lên nhanh chóng của Google đuợc coi là một hiện tượng trong các công ty dotcom. Google do Larry Page và Sergey Brin sáng lập vào tháng 9 năm 1998. Cuối năm 2000, mỗi ngày có đến 100 triệu yêu cầu tìm kiếm thông tin được thực hiện tại Google.com.
2. Theo danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất năm 2005 của Interbrand, thương hiệu giá trị nhất trên Internet là eBay đứng thứ

55 trên tổng sắp với giá trị 5,701 tỷ đô-la, trong khi Yahoo! có giá trị thương hiệu là 5,256 tỷ đô-la (đứng thứ 58).
3. Câu chuyện thành công của Google: mặc dù ra đời sau Yahoo!, Google đang dần chiếm lĩnh vị trí nhà cung cấp dịch vụ tìm kiếm thông tin trực tuyến hàng đầu. Google cũng mới tung ra dịch vụ email miễn phí Gmail cạnh tranh với dịch vụ email của Yahoo!.
1. Sears, Roebuck and Co, công ty bán lẻ hàng đầu ở Mỹ trong suốt thế kỷ 20. Sears bán nhiều loại hàng tiêu dùng, trong đó có đồ dệt may, các thiết bị, dụng cụ, linh kiện ô tô và đồ gia dụng. Công ty này có trụ sở tại Hoffman Estates, Illinois gần Chicago. Tập đoàn Sears Holdings Corporation là hãng bán lẻ lớn thứ ba ở Mỹ, chỉ sau Wal-Mart và The Home Depot. Công ty này thành lập năm 2005 sau khi Sears, Roebuck and Company of Hoffman Estates, Illinois được Tập đoàn Kmart Corporation ở Troy, Michigan mua lại. Trụ sở tập đoàn vẫn tiếp tục đóng tại Hoffman Estates, và tập đoàn vẫn giữ thương hiệu Kmart. Sears Holdings có khá nhiều thương hiệu độc quyền như: công cụ Craftsman, các thiết bị Kenmore, pin ô tô DieHard, các vật dụng trang trí nhà cửa có thương hiệu Martha Stewart, quần áo thương hiệu Jaclyn Smith, quần áo thương hiệu Sesame Street, quần áo và đồ trang sức hiệu Thalia Sodiand, quần áo hiệu Lands' End, quần áo hiệu Route 66, đồ lót hiệu Joe Boxer.
1. Tài sản của một công ty, ngoài tài sản lưu động (current assets) và tài sản cố định (fixed assets) còn có tài sản vô hình hay tài sản phi vật thể (intangible asset). Đó là tên tuổi của công ty (goodwill) và là một thứ tài sản có thể đem ra kinh doanh được.
2. Chaebol = tập đoàn tài phiệt; đây là loại conglomerate (tập đoàn đại xí nghiệp) của Hàn Quốc, quản lý theo lối gia đình, khống chế nền kinh tế Hàn Quốc và phát triển từ việc kế thừa hình thức tập đoàn Zaibatsu (tài phiệt) của Nhật độc quyền khống chế nền kinh tế Triều Tiên sau Thế chiến II.
Edom là một khu vực lịch sử định cư của người Semite thuộc miền Nam Levant nằm ở phía nam của xứ Judea và Biển Chết, phần lớn ở Negev. Nó được đề cập trong các hồ sơKinh Thánh là Vương quốc Edom thời kỳ đồ sắt tại thiên niên kỷ 1 TCN.
Cựu Thế giới (The Old World): bao gồm các phần của trái đất được người châu Âu biết đến trước khi Christopher Columbus trong chuyến hải hành của mình phát hiện ra châu Mỹ vào năm 1492, bao

gồm: châu Âu, châu Á và châu Phi (một cách tổng thể gọi là đại lục Phi-Á – Âu) và các đảo bao quanh. Thuật ngữ này được dùng phân biệt với thuật ngữ Tân Thế giới (The New World), gồm cả châu Mỹ.
Sephardic Jews / Sephardi Jews / Sephardim: nhóm người Do Thái có tổ tiên sống ở Tây Ban Nha hay Bồ Đào Nha. Những người này bị trục xuất khỏi Tây Ban Nha vào năm 1492 và phải chạy trốn sang các nước Hồi giáo thuộc Đế quốc Ottoman, tạo ra ngôn ngữ của riêng mình chủ yếu là tiếng Tây Ban Nha pha lẫn với một số từ Hebrew.
Baron von Rothschild: thuộc Gia tộc Rothschild là một gia tộc Do Thái có nguồn gốc từ Frankfurt, Đức. Họ đã tạo nên một đế chế tài chính – ngân hàng tại châu Âu bắt đầu từ cuối thế kỷ 18.
Khả Hãn (Khan): một danh hiệu dành cho những người cai trị và các quan chức ở các vùng Trung Á, Afghanistan và một số quốc gia Hồi giáo khác.
Dhimmi: là một thuật ngữ lịch sử đối với công dân không phải Hồi giáo sống tại một nhà nước Hồi giáo. Theo nghĩa đen có nghĩa là "người được bảo vệ." Theo các học giả, quyền lợi của các dhimmis được bảo vệ đầy đủ trong cộng đồng của họ, nhưng trong vai trò là những công dân trong quốc gia Hồi giáo, họ phải chịu những hạn chế nhất định và phải trả thuế jizya.
Great Schism: Sự chia rẽ chính thức (1054) giữa Chính thống giáo Đông Phương (Eastern Orthodox Church) và Giáo hội Công giáo Rôma (Roman Catholic Church).
Mizrahic Jews / Mizrahim: nhóm người Do Thái sống trong các cộng đồng ở Trung Đông và Bắc Phi.
Gen: một đơn vị di truyền được chuyển từ cha mẹ sang con cái và được dùng để xác định một số đặc tính của con cái.
Khazars: là một dân tộc Turkic bán du mục đã tạo ra một đế chế giữa những năm cuối thế kỷ 7 và thế kỷ 10 (650-965). Đế chế Khazars thống trị khu vực rộng lớn kéo dài từ Thảo nguyên Volga-Don đến Đông Crimea và Bắc Caucasus.
DNA ty thể: mitochondrial DNA – mtDNA. DNA ty thể là cơ sở của nhân tố di truyền ngoài nhân.
Châu Phi hạ-Sahara (Sub-Saharan Africa): về mặt địa lý, là khu vực của lục địa châu Phi nằm ở phía nam của sa mạc Sahara.

Y-chromosome: nhiễm sắc thể Y. Là một cấu trúc có tổ chức của ADN và protein nằm trong các tế bào.
Haplotype: là một đại diện của DNA nằm dọc theo sợi nhiễm sắc thể.
Khazar Khaganate (Hãn quốc Kazan): là tên một liên minh các dân tộc du mục thuộc các dân tộc Turk ở khu vực dãy núi Altai và cũng là tên gọi một hãn quốc hùng mạnh ở Trung Á trong giai đoạn từ thế kỷ 6 tới thế kỷ 7.
Cách ly di truyền: genetic isolation.
Lowlands (các vùng đất thấp): các khu vực của Scotland nằm ở phía nam và phía đông của vùng cao nguyên.
Ngôn ngữ Slavic: một nhóm các ngôn ngữ liên quan khá chặt chẽ của các dân tộc Slavơ và một nhóm nhỏ của các ngôn ngữ Ấn – Âu, được dùng ở hầu hết các nước Đông Âu, phần lớn các nước vùng Balkan, các bộ phận của Trung Âu và vùng Bắc của châu Á.
Anusim là những người Do Thái, theo luật Do Thái (halakha), đã bị buộc phải từ bỏ đạo Do Thái ngược lại ý muốn của họ, thường khi buộc phải chuyển đổi sang tôn giáo khác. Thuật ngữ này xuất phát từ cụm từ Talmudic "`averah b'ones (Hebrew: עבירהבאונס)", có nghĩa là "một sự vi phạm bắt buộc".
Krymchaks: là một cộng đồng sắc tộc – tôn giáo của vùng Crimea bắt nguồn từ các tín đồ nói tiếng Turkic của Rabbinic Judaism. Theo lịch sử họ sống ở gần gũi với người Crimean Karaites.
Crimean Karaites: là những người thực hành Karaism là hình thức ban đầu của Do Thái giáo theo mặc khải của Thiên Chúa trong Kinh Torah. Karaite Judaism từ chối những bổ sung sau này của Tanakh (Kinh Thánh Hebrew như Khẩu Luật Rabbinic (Rabbinic Oral Law) và đặt trách nhiệm cuối cùng của việc giải thích Thánh Kinh cho từng cá nhân.
Turkic: Các dân tộc Turkic là một nhóm các sắc tộc sống ở miền Bắc, Đông, Trung và Tây Á, Tây Bắc Trung Quốc và các vùng của Đông Âu.
Do Thái giáo Rabbinic hay Rabbinism là dòng chính của Do Thái giáo từ thế kỷ thứ 6, sau khi Talmud Babylon được quy điển hóa. Phát triển từ Do Thái giáo Pharisaic, Do Thái giáo Rabbinic dựa trên niềm tin rằng tại núi Sinai, Moses đã nhận được từ Thiên Chúa

“Torah Viết”, cùng với lời giải thích bằng miệng, được gọi là “Torah Nói” mà Moses đã truyền lại cho mọi người.
Do Thái giáo Karaite hay Karaism là một phong trào của người Do Thái đặc trưng bởi sự công nhận Tanakh là thẩm quyền pháp lý tối cao duy nhất trong Halakha và thần học. Đó là khác biệt của Do Thái giáo Karaite với Do Thái giáo Rabbinic. Do Thái giáo Rabbinic coi Torah Nói, như đã hệ thống hóa trong Talmud và các văn bản tiếp theo, là những giải thích có thẩm quyền của Torah. Còn Do Thái giáo Karaite giữ thái độ rằng tất cả các giới răn mà Thiên Chúa truyền lại cho Moses đã được ghi nhận trong Torah Viết mà không cần bổ sung hoặc giải thích của Torah Nói. Kết quả là, người Do Thái Karaite không chấp nhận các truyền thống truyền miệng trong Talmud và các văn bản khác.
Châu Phi Hạ Sahara (Sub-Saharan Africa): về mặt địa lý, là phần lục địa châu Phi nằm ở phía nam của sa mạc Sahara. Về mặt chính trị, nó bao gồm tất cả các nước châu Phi toàn bộ hay một phần nằm ở phía nam của sa mạc Sahara (ngoại trừ Sudan).
Đế chế Songhai (Songhai Empire): là quốc gia Songhai đã thống trị Tây Sahel trong thế kỷ 15 và 16. Sahel là vùng khí hậu sinh thái và địa sinh học của quá trình chuyển đổi ở châu Phi giữa sa mạc Sahara ở phía bắc và Sudanian Savanna ở phía nam.
Do Thái giáo quy phạm (normative Judaism): theo truyền thống, việc thực hành Do Thái giáo được dành cho việc nghiên cứu Kinh Torah và chấp hành các luật lệ và điều răn. Trong Do Thái giáo quy phạm, Torah và luật Do Thái là không thay đổi, nhưng cách diễn giải của luật là cởi mở hơn. Nó được coi là một mitzvah (giới luật) để nghiên cứu và hiểu luật.
The Syrian Malabar Nasrani là một nhóm ethno-religious từ Kerala, Ấn Độ. Nó ám chỉ những người đã trở thành Kitô hữu ở bờ biển Malabar trong những ngày đầu của Kitô giáo, bao gồm cả người bản địa và người Do Thái Diaspora ở Kerala. Tên gọi Nasrani được cho là xuất phát từ tên Nazarét được sử dụng bởi các Kitô hữu Do Thái cổ xưa ở vùng Cận Đông đã tin vào thiên tính của Chúa Jesus, nhưng vẫn bám víu vào rất nhiều các nghi lễ Mosaic.
Nhiễm sắc thể Y Aaron (Y-chromosomal Aaron): là tên được đặt cho giả thuyết tổ tiên chung gần đây nhất của nhiều người trong tầng lớp tư tế Do Thái (Jewish priestly caste) theo phụ hệ được gọi là

Kohanim (số ít là “Kohen”, “Cohen”, hoặc Kohane). Theo Kinh Torah, tổ tiên này được xác định là Aaron, anh em trai của Moses. Do đó, tổ tiên chung gần đây nhất theo giả thuyết được đặt tên là “nhiễm sắc thể Y Aaron”, tương tự với “nhiễm sắc thể Y Adam”.
Amerindian: là bất kỳ thành viên của các dân tộc sống ở Bắc hay Nam Mỹ trước khi người châu Âu đến.
Sabra (Hebrew: צבר) là một từ lóng không chính thức dùng đề chỉ người Do Thái Israel sinh ra tại Israel.
Sephardic Haredim là những người Do Thái gốc Sephardi và Mizrahi theo Do Thái giáo Heradi.
Moses Mendelssohn (1729-1786) là một triết gia Do Thái Đức, là người đã khởi nguồn Haskalah.
Yishuv là tên gọi cộng đồng người Do Thái ở Vùng đất Israel giữa những năm 1880 và 1948, khi Israel tuyên bố trở thành một nhà nước độc lập. Cộng đồng Do Thái Yishuv đóng vai trò quan trọng trong việc đặt nền móng cho một Nhà nước Israel đã được trù liệu. Trong khi truyền thống và lịch sử Do Thái là lớp nền móng đầu tiên trong việc định hình Nhà nước Israel hiện đại, Yishuv là lớp thứ hai.
Con đường này được cho là bắt đầu từ nơi Chúa Jesus bị xét xử tới nơi Người bị đóng đinh và chôn cất tại đồi Golgotha.
Halutz trong tiếng Hebrew có nghĩa là tiên phong.
Hindu đề cập đến bất cứ ai tự coi mình như văn hóa, sắc tộc hoặc tôn giáo gắn liền với các khía cạnh của Ấn Độ giáo (Hindusm).
Intifada: phong trào nổi dậy của người Palestine chống lại Israel.
Um Kulthoum: một ca sỹ, nhạc sỹ và nữ diễn viên điện ảnh Ai Cập nổi tiếng quốc tế trong những năm 1920-1970.
Trong ý nghĩa chính của nó, mitzvah trong tiếng Hebrew đề cập đến giới luật và những điều răn của Chúa. Nó được sử dụng trong Do Thái giáo Rabbinic để nói đến 613 điều răn trong Torah ở núi Sinai và cộng thêm bảy điều răn khác đặt ra sau đó, tổng số là 620.
Aggadah đề cập đến văn bản chú giải không mang tính pháp lý trong văn học cổ điển của giáo đoàn Do Thái giáo, đặc biệt được ghi lại trong Talmud và Midrash.
Midrash là một phương pháp giải thích những câu chuyện Kinh Thánh vượt ra ngoài những chắt lọc đơn giản của giáo lý tôn giáo, pháp lý, hoặc đạo đức. Những giải thích này được các Rabbi điền vào những “khoảng trống” được tìm thấy trong Kinh Torah.

Beatnik là một khuôn mẫu truyền thông thịnh hành trong suốt những năm 1950 đến giữa những năm 1960, trưng bày những khía cạnh nông cạn của phong trào văn hóa Beat trong những năm 1950.
Định cư Pale (The Pale of Settlement): là thuật ngữ được đặt cho một khu vực của Đế quốc Nga, trong đó người Do Thái được phép thường trú, còn vượt qua đó thì bị cấm.
Nickelodeon: rạp chiếu phim nhỏ, vé năm xu, thịnh hành ở Mỹ trong những năm 1905-1915.
Miriam là chị gái của Moses và Aaron, và là con gái duy nhất của Amram và Jochebed. Bà là một tiên tri và xuất hiện đầu tiên trong Sách Xuất Hành trong Kinh Thánh Hebrew.
Deborah là một tiên tri của Thiên Chúa của Israel, Thẩm phán thứ tư của Israel thời tiền quân chủ, cũng là một chiến binh và là vợ của Lapidoth theo Sách Thẩm Phán. Là nữ thẩm phán duy nhất được đề cập trong Kinh Thánh, Deborah dẫn đầu cuộc phản công thành công chống lại các lực lượng của Jabin – Vua Canaan – và chỉ huy quân đội của ông là Sisera. Câu chuyện được kể lại trong chương 4 Sách Thẩm Phán.
Amidah cũng gọi là Shmoneh Esreh (18“ ,שמנה עשרה lời cầu nguyện”), là kinh cầu nguyện chính của nghi lễ Do Thái giáo. Người Do Thái giáo cầu nguyện Amidah tại mỗi trong ba lễ cầu nguyện trong một ngày điển hình: buổi sáng, buổi chiều, và buổi tối.
Bức tường Âm thanh chính là tốc độ của âm thanh truyền trong không khí, khoảng 336m/s. Khi tốc độ của một vật di chuyển trong không khí từ thấp hơn, tăng dần đến mức đạt và vượt tốc độ này thì người ta nói rằng nó đã vượt qua “bức tường âm thanh”.
Indie rock là một thể loại nhạc alternative (Alternative rock) có nguồn gốc từ Vương quốc Anh trong những năm 1980.
Haggadah là một văn bản Do Thái quy định thứ tự của bữa ăn tối trong ngày lễ Vượt Qua.
Shtetls là những thị trấn nhỏ với dân số Do Thái lớn tồn tại ở Trung và Đông Âu trước Holocaust.
Arcade: hành lang có mái che với các cửa hàng và quầy ở hai bên.
Mesopotamia: vùng Lưỡng Hà nằm giữa hai con sông Euphrates và Tigris, ngày nay bao gồm lãnh thổ Iraq, Kuwait, Đông Bắc Syria, và phần nhỏ của Đông Nam Thổ Nhĩ Kỳ và Tây Nam Iran. Đây được coi là “cái nôi của văn minh” nhân loại.

Đế quốc La Mã (Roman Empire) (thế kỷ 1 TCN – thế kỷ 5, 6 CN): là một đế quốc lớn nhất trong lịch sử thế giới bao gồm lãnh thổ các quốc gia bao quanh Địa Trung Hải ngày nay của châu Âu, châu Phi và châu Á. Ba thành phố lớn của nó là Rome (thuộc Ý), Alexandria (thuộc Ai Cập) và Antioch (thuộc Thổ Nhĩ Kỳ). Năm 285, Hoàng đế Diocletianus phân chia Đế chế thành Đế quốc Tây La Mã (Western Roman Empire) và Đế quốc Đông La Mã (Eastern Roman Empire). Đế quốc Tây La Mã kéo dài đến năm 476; còn Đế quốc Đông La Mã (còn có tên gọi khác là Đế quốc Byzantine) kéo dài đến năm 1453.
Aliyah là sự nhập cư của người Do Thái từ các cộng đồng Diaspora về lại Vùng đất Israel.
Palestine: trong thế kỷ thứ nhất, Đế chế La Mã đánh bại dân tộc Judea 1.000-năm-tuổi, phá hủy Đền Thờ Jerusalem và đầy ải hàng trăm nghìn người Do Thái. Để xóa tất cả ký ức về xứ Judea, Rome đổi tên Judea thành ‘Palestine’ theo tên kẻ thù của người Do Thái trong Kinh Thánh – Philistines – là dân tộc đã từng định cư dọc theo bờ biển xứ Canaan. Về sau, người phương Tây gọi Đất Thánh Do Thái-Kitô giáo là Palestine. Dân tộc Ảrập đã không chấp nhận rộng rãi tên ‘Palestine’ cho đến thế kỷ 20.
Plato (424/423 TCN – 348/347 TCN): Triết gia Hy lạp cổ đại.
Aristotle (384 TCN – 322 TCN): Triết gia Hy lạp cổ đại. Học trò của Plato.
Jehovah: trong Kinh Thánh Torah, Jehovah là tên riêng của Thượng Đế, như đã mặc khải cho Moses trên núi Sinai. (xem Câu chuyện Do Thái: lịch sử thăng trầm của một dân tộc)
Noah: theo Sách Sáng Thế, ông Noah đóng con tàu lớn mà ngày nay gọi là tầu Noah để tự cứu ông và gia đình, bảo tồn thế giới động vật, thực vật khỏi bị diệt vong bởi trận trừng phạt đại hồng thủy của Thiên Chúa.
Mari Letters: là một bộ sưu tập các thư từ hoàng gia từ Mari, một thành phố cổ trên sông Euphrates.
Amarna Letters: thư từ ngoại giao, trên bảng đất sét, chủ yếu giữa chính quyền Ai Cập và đại diện của họ ở Canaan và Amurru trong khoảng thời gian những năm 1300 TCN.
Semitic: nhóm các ngôn ngữ có liên quan với nhau được nói bởi 470 triệu người tại Tây Á, Bắc Phi và Sừng châu Phi. Chúng là một

nhánh của họ ngôn ngữ Phi – Á. Ngôn ngữ Semitic được nói nhiều nhất hiện nay là tiếng Ảrập, Amharic, Hebrew, Tigrinia và Aramaic.
Babylon: một thành quốc của Lưỡng Hà cổ đại, nằm ở Al Hillah, tỉnh Babil, Iraq, khoảng 85km về phía nam thủ đô Baghdad (Iraq).
Pharaoh: tước hiệu của vua Ai Cập cổ đại.
Mặc khải: một từ thần học hay được dùng trong Kitô giáo, có nghĩa là vén mở ra bức màn bí mật để cho thấy một điều gì đó.
Ba Tư (Persia): một quốc gia cổ ở phía tây nam châu Á, nay là Iran.
Jericho: thành cổ nằm gần Bờ Tây của sông Jordan.
Về mặt địa lý, Transjordan gồm các khu vực phía đông của sông Jordan, bao phủ phần lớn Jordan ngày nay.
Xức dầu (anointing) diễn tả hành động xoa dầu trên cơ thể, hay đổ dầu lên đầu nhằm một mục đích nào đó. Sự xức dầu bao gồm nhiều mục đích và ý nghĩa khác nhau. Trong thời Cựu ước, xức dầu được xem là một nghi thức quan trọng nhằm xác chứng rằng: người được xức dầu được Đức Chúa Trời chỉ định để thi hành một sứ mệnh đặc biệt.
Samaritans là một nhóm sắc tộc-tôn giáo của Levant, hậu duệ của cư dân Semitic cổ của khu vực.
Đế quốc Byzantine (Byzantine Empire) (330-1453): còn gọi là Đế quốc Đông La Mã, đóng đô ở Constantinople (nay là Istanbul, thủ đô của Thổ Nhĩ Kỳ).
Gnosticism: Thuyết Ngộ Đạo (từ tiếng Hy Lạp cổ đại: gnostikos γνωστικός, "học", từ Gnosis γνῶσις, kiến thức) mô tả một tập hợp các tôn giáo cổ xưa xa lánh thế giới vật chất – mà họ xem như được tạo bởi các đấng tạo hóa – và chấp nhận thế giới tâm linh.
Thời Trung cổ: giai đoạn giữa sự sụp đổ của Đế quốc La Mã và sự trỗi dậy của các quốc gia châu Âu hiện đại, tức là từ thế kỷ 5 kéo dài đến thế kỷ 15.
Levant là một thuật ngữ lịch sử địa lý đề cập phỏng chừng đến một khu vực rộng lớn ở Tây Nam Á bao bọc bởi dãy núi Taurus của Anatolia ở miền Bắc, Biển Địa Trung Hải ở phía tây, và sa mạc miền Bắc Ảrập và Mesopotamia ở phía đông. Một số các quốc gia hoặc các bộ phận của các quốc gia nằm trong khu vực Levant là Cyprus, Ai Cập, Iraq, Israel, Jordan, Lebanon, Palestine, Syria, Thổ Nhĩ Kỳ. Đôi khi bán đảo Sinai cũng được bao gồm, mặc dù phần nhiều được

coi là một vùng trung gian, ngoại biên tạo thành một cầu nối giữa Levant và Bắc Ai Cập.
Aramaic: thuộc cận họ Semitic, nằm trong họ ngôn ngữ Phi – Á (Afro-asiatic). Tiếng Aramaic là một phần trong nhóm ngôn ngữ Tây-Bắc Semitic, trong nhóm này còn có các ngôn ngữ Canaanite như tiếng Hebrew và tiếng Phoenicia. Aramaic là ngôn ngữ chính của xứ Syria.
Bộ Luật Do Thái: (Hebrew: הֲלָכָה, Sephardic: (halaχa); phiên âm như halacha hoặchalachah) hoặc halocho (Ashkenazic: (haloχo)) là tập hợp các luật tôn giáo của người Do Thái có nguồn gốc từ Torah Viết và Torah Nói. Bao gồm 613 điều răn, luật Talmudic và Rabbinic, các phong tục và truyền thống biên dịch trong Shulchan Aruch (thường được gọi là “Code of Jewish Law” – “Bộ Luật Do Thái”).
Bán đảo Iberia nằm ở cực tây nam châu Âu, được bao quanh bởi Địa Trung Hải về hướng đông và nam, và bởi Đại Tây Dương về hướng tây và bắc. Dãy núi Pyrenees làm thành biên giới đông bắc của bán đảo. Gibraltar, điểm cực nam của bán đảo, được ngăn cách với châu Phi bởi eo biển cùng tên. Đây là bán đảo lớn nhất châu Âu với diện tích 582.860km². Bán đảo Iberia gồm có các quốc gia và vùng lãnh thổ: Tây Ban Nha, Bồ Đào Nha, Andorra và Gibraltar.
Sephardi Jews hay Sephardic jews hay Sephardim: nhóm người Do Thái có tổ tiên sống ở Tây Ban Nha hay Bồ Đào Nha.
Ashkenazi Jews hay Ashkenazic Jews hay Ashkenazim: nhóm người Do Thái gốc Đức sống trong các cộng đồng ở Trung và Đông Âu mà hiện nay là miền Bắc nước Pháp, Đức và Thụy Sỹ.
Bán đảo Balkan là một khu vực địa lý của khu vực Đông Nam châu Âu. bao gồm toàn bộ hoặc một phần của Albania, Bosnia và Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Hy Lạp, Kosovo, Cộng hòa Macedonia, Montenegro, Serbia, Slovenia, và phần châu Âu của Thổ Nhĩ Kỳ.
Novorossiya là một thuật ngữ lịch sử của Đế chế Nga biểu thị một khu vực phía bắc của Biển Đen (nay là một phần của Ukraina).
Đế quốc Ottoman: còn gọi là Turkish Empire – Đế quốc Thổ Nhĩ Kỳ theo lịch sử.
Mizrahi là những người Do Thái đến từ Trung Đông và Bắc Phi.
Zionist: Người theo Chủ nghĩa Phục quốc Do thái
Xem thêm ở chương Sinh tố, vitamin E.

Cơ thể chỉ dự trữ chất béo.
(*) Enzyme là những chất xúc tác sinh học có bản chất là protein. Chúng xúc tác cho hầu hết các phản ứng chuyển hóa diễn ra trong cơ thể sống.
Nấu thức ăn (tảng thịt lớn hoặc heo, bò, gà, vịt còn nguyên con) nhờ nhiệt khô của ngọn lửa hay trong lò nướng. Giống như nướng bỏ lò nhưng nhiệt độ cao hơn nhờ hơi nóng khô của lò nướng. Theo cách này, một lượng mỡ rất lớn vẫn còn ở dưới lớp da.
Nấu đồ ăn lâu với nhiệt khô do tác dụng chuyển nhiệt trong lò nướng. Thức ăn được sắp trên khay rồi đặt trong không khí nóng và khô của lò nướng. Phải phết bơ, dầu để tránh dính khay và làm ẩm thức ăn. Cách này vẫn làm cho món ăn có nhiều dầu mỡ.
Xào áp chảo là nấu những miếng thức ăn nhỏ và mỏng thật nhanh với nhiệt độ cao, một chút dầu mỡ
Thức ăn thái mỏng tiếp xúc trực tiếp với nguồn nhiệt, để cho mỡ chảy ra khỏi thức ăn.
Kem là phần chất béo được tách ra từ sữa. Thành phần dinh dưỡng của kem bao gồm 87% chất béo, 6% chất đạm và 7% đường. Đây là loại chất béo bão hòa
1. Quan điểm cho rằng hai quy trình khác này cùng tồn tại đã được đưa ra bởi Henry Mintzberg và James Waters trong nghiên cứu kinh điển của họ “Of Strategies, Deliberate and Emergent,” Strategic Management Journal 6 (1985): 257. Giáo sư Robert Burgelman của Đại học Stanford là học giả xuất sắc trong lĩnh vực này, và nhiều nghiên cứu của ông đã được trích dẫn trong chương này. Hai nghiên cứu quan trọng nhất của ông là “Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research,” Organization Science 2, no. 3 (August 1991): 239–262; và “Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in,” Administrative Science Quarterly 47 (2002): 325–357. Cuốn sách mới đây của Burgelman là Strategy Is Destiny (New York: Free Press, 2002) đã tóm tắt rất nhiều phát hiện của ông. Các giáo sư Rita McGrath và Ian MacMillan của Trường kinh doanh Columbia và trường Wharton cũng đã nghiên cứu những vấn đề này. Chúng tôi thấy bài viết “Discovery-Driven Planning” (Harvard Business Review, July–August 1995) của họ đặc biệt hữu ích trong việc tìm hiểu quá trình phát triển chiến lược nào là thích hợp trong từng hoàn cảnh.

Cuối cùng, chúng tôi cũng học hỏi rất nhiều từ công trình của Giáo sư Amar Bhide, The Origin and Evolution of New Business (Oxford and New York: Oxford University Press, 2000).
2. Mintzberg and Waters, “Of Strategies,” 258.
3. Điều này cũng là khởi nguồn của phương pháp tiếp cận truyền thống về cách xây dựng chiến lược “đúng đắn”. Thông thường, các học giả kinh doanh đã áp dụng cách tiếp cận “hoặc-hoặc” trong quá trình xây dựng chiến lược, như đã được trình bày ở những lần tranh luận vô hình giữa Henry Mintzberg (“từ dưới lên”) và Igor Ansoff (“từ trên xuống”) trong cuốn Strategic Management Journal (vol. 11, 1990, and vol. 12, 1991).
4. Andrew Grove, Only the Paranoid Survive (New York: Doubleday, 1996), 146.
5. Các giáo sư hàng đầu thế giới Joseph L. Bower của Trường Kinh doanh Harvard và Giáo sư Robert Burgelman của Trường Stanford đã mô tả các nguồn lực được phân bổ như thế nào để chống lại sự đầu tư cạnh tranh trong các cấp của tổ chức. Xem Joseph L. Bower, Managing the Resource Allocation Process (Boston: Harvard Business School Press, 1970); và Robert A. Burgelman and Leonard Sayles, Inside Corporate Innovation (New York: Free Press, 1986).
6. Hiệu quả mà bộ lọc gây ra cho chiến lược của công ty có thể rất sâu sắc. Ví dụ, tập đoàn 3M là một trong những công ty sáng tạo nhất trong lịch sử cận đại về khả năng áp dụng nền tảng công nghệ cốt lõi cho một loạt các ứng dụng cho thị trường. Mặc dù tất cả sản phẩm mới cần đáp ứng mục tiêu lợi nhuận tương đối cao, công ty cũng nên tập trung vào những phân khúc thị trường nhỏ và bình dân hơn, đồng thời ngăn chặn tất cả trừ một số ít hàng hóa để đưa vào thị trường đại chúng.
7. Sự kiện này được ghi chép trong Robert A. Burgelman, “Fading Memories: A Process Study of Strategic Business Exit in Dynamic Environments,”Administrative Science Quarterly 29 (1994): 24–56; và Grove, Only the Paranoid Survive.
8. EPROM là bộ nhớ truy cập dữ liệu có thể xóa và lập trình được. Cũng giống như bộ vi xử lý, dòng sản phẩm EPROM của Intel cũng là kết quả của chiến lược phát sinh chứ không phải chiến lược cẩn trọng. Xem Burgelman, “Fading Memories”.

9. Có nhiều nguyên nhân các nhà quản lý cấp cao liên tục đầu tư vào DRAM. Lấy ví dụ, nhà quản lý tin rằng DRAM là “bộ điều khiển công nghệ” và việc giữ vững sự cạnh tranh của DRAM là cần thiết để tiếp tục cạnh tranh trong dòng sản phẩm khác.
10. Grove, Only the Paranoid Survive.
11. Bộ vi xử lý là một công nghệ mang tính đột phá thị trường mới đã được đưa vào nhiều ứng dụng mà trước đây không khả thi, với cùng quy mô và chi phí của các bảng mạch dây in lớn được sử dụng trong các máy tính thời điểm đó. Tuy nhiên, so với mô hình kinh doanh của Intel, bộ vi xử lý là một cải cách bền vững. Sản phẩm này đã giúp Intel kiếm thêm nhiều tiền hơn và do đó nguồn tài nguyên cũng được phân bổ dễ dàng hơn. Điều này minh họa một nguyên tắc rất quan trọng – phá vỡ chỉ có thể được diễn đạt trong mối tương quan với mô hình kinh doanh của công ty với đối thủ cạnh tranh của họ.
12. Bằng chứng xác thực cho điều này được thảo luận trong Amar Bhide, The Origin and Evolution of New Businesses (New York: Oxford University Press, 2000).
13. Mintzberg and Waters, “Of Strategies,” 271.
14. Trong một loạt phát biểu và bài báo, Tiến sĩ John Seeley Brown đã đưa ra quan điểm này – đó là rất khó để dự đoán trước làm thế nào mọi người sẽ sử dụng các công nghệ đột phá có thể thay đổi cách sống và làm việc của họ. Chúng tôi khuyên các bạn đọc nên tìm hiểu tất cả những bài viết của Tiến sĩ Brown. Ông đã gây ảnh hưởng sâu sắc đến tư duy của chúng ta. Ví dụ, xem J. S. Brown, ed., Seeing Differently: Insights on Innovation (Boston: Harvard Business School Publishing, 1997); J. S. Brown, “Changing the Game of Corporate Research: Learning to Thrive in the Fog of Reality,” trong Technological Innovation: Oversights and Foresights, eds. Raghu Garud, Praveen Rattan Nayyar, and Zur Baruch Shapira (New York: Cambridge University Press, 1997), 95–110; và J. S. Brown and Paul Duguid, The Social Life of Information (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
15. Một quan điểm quan trọng được gọi là “sự phụ thuộc nguồn lực” khẳng định rằng các đối tượng bên ngoài tổ chức đã kiểm soát những điều mà tổ chức có hoặc không thể làm. Các đối tượng ấy – khách hàng và nhà đầu tư – đã cung cấp cho tổ chức các nguồn lực

mà nó cần để phát triển mạnh. Nhà quản lý không thể làm những việc mà không phục vụ lợi ích của các đối tượng ấy, hoặc là họ sẽ giữ lại các nguồn lực của mình và công ty sẽ ngừng hoạt động. Xem Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik, The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective (New York: Harper & Row, 1978). Cuốn The Innovator's Dilemma đã dành rất nhiều không gian để bàn bạc về vấn đề này và lưu ý rằng cơ chế quản lý sự thay đổi bề mặt của sự phụ thuộc nguồn lực là để tạo ra các tổ chức có thể là dựa vào các nhà cung cấp khác, người đề cao các sản phẩm đột phá.
16. Nhà xã hội học Arthur Stinchcombe đã viết nhiều về tầm quan trọng của điều kiện ban đầu trong việc xác định hệ quả của các quyết định và sự kiện.
17. Clayton Christensen, "Materials Technology Corp.," Case 9-694-075 (Boston: Harvard Business School, 1994); and Clayton Christensen, "Linking Strategy and Innovation: Materials Technology Corp.," Case 9-696-082 (Boston: Harvard Business School, 1996).
18. Đối với Christensen, nghiên cứu những vấn đề này đã chỉ rõ rằng công nghệ của MTC là một cải cách bền vững đột phá: công ty đã cố gắng để đưa sản phẩm tốt hơn vào những thị trường được thiết lập sẵn, và công nghệ đột phá kéo theo sự phụ thuộc sâu rộng lẫn nhau trong phát triển và thiết kế sản phẩm. MTC đã đưa ra rất nhiều quyết định sai lầm như đã được mô tả trong cuốn sách này – và kết quả là mặc dù công ty vẫn sống sót và có lợi nhuận nhưng họ đã gặp phải rất nhiều gian truân.
19. Xem Rita Gunther McGrath and Ian C. MacMillan, "Discovery-Driven Planning," Harvard Business Review, July–August 1995, 44–56. Các giáo sư McGrath và MacMillan đã viết những điều rất hữu ích về kiểm soát việc thành lập các doanh nghiệp mới, đại diện là bài báo này. Chúng tôi khuyến khích bạn tìm đọc chúng ở văn phòng tại Columbia hoặc Wharton để có thêm nhiều ý tưởng hay. Trong những bài viết đó, họ sử dụng thuật ngữ "Lập kế hoạch dựa trên nền tảng". Thay vào đó, chúng tôi gọi đây là "lập kế hoạch chiến lược thận trọng" để thống nhất với hệ thống thuật ngữ được sử dụng ở những nơi khác trong chương này.
20. Chúng tôi lo ngại rằng một khi các công ty đầu tư mạo hiểm đã bị lấn át bởi các nhà phân tích ít kinh nghiệm, những người chỉ biết

về chiến lược cẩn trọng trong các khóa học Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh của mình, họ cần nhiều bằng chứng và dữ liệu chặt chẽ hơn nữa để có thể chứng minh một chiến lược là đúng đắn. Sau đó họ gây áp lực lên các đội quản lý của một loạt công ty để “thực hiện”. Họ chỉ trở lại một chế độ cẩn trọng ban đầu khi nhà đầu tư chi tiêu hoang phí và những nhà quản lý sáng lập bị sa thải, và không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc tìm kiếm một chiến lược khả thi thông qua các quy trình phát sinh.

21. Chúng tôi lo ngại rằng một khi các công ty đầu tư mạo hiểm đã bị lấn át bởi các nhà phân tích ít kinh nghiệm, những người chỉ biết về chiến lược cẩn trọng trong các khóa học Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh của mình, họ cần nhiều bằng chứng và dữ liệu chặt chẽ hơn nữa để có thể chứng minh một chiến lược là đúng đắn. Sau đó họ gây áp lực lên các đội quản lý của một loạt công ty để “thực hiện”. Họ chỉ trở lại một chế độ cẩn trọng ban đầu khi nhà đầu tư chi tiêu hoang phí và những nhà quản lý sáng lập bị sa thải, và không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc tìm kiếm một chiến lược khả thi thông qua các quy trình phát sinh.

1. Nhiều cuốn sách được viết về khó khăn trong việc kết hợp đồng tiền đúng với cơ hội hợp lý. Ba cuốn theo chúng tôi là hữu ích trong số đó: Mark Van Osnabrugge and Robert J. Robinson, Angel Investing: Matching Startup Funds with Startup Companies: The Guide for Entrepreneurs, Individual Investors, and Venture Capitalists (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); David Amis and Howard Stevenson, Winning Angels: The Seven Fundamentals of Early-Stage Investing (London: Financial Times Prentice Hall, 2001); và Henry Chesbrough, Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

3. Trong ngôn ngữ của tác giả và nhà đầu tư mạo hiểm Geoffrey Moore, đây là khi “cơn lốc” xuất hiện. Xem Geoffrey A. Moore, Inside the Tornado (New York: HarperBusiness, 1995) và Living on the Fault Line (New York: HarperBusiness, 2000).

4. Một lần nữa chúng tôi chỉ dẫn độc giả đến nghiên cứu tình huống dài như một cuốn sách xuất sắc của giáo sư Stanford Robert Burgelman về quy trình phát triển và thực hiện chiến lược ở Intel, Strategy Is Destiny (New York: Free Press, 2002). Trong bản báo

cáo đó, Burgelman nhấn mạnh tầm quan trọng khi chiến lược bộ vi xử lý xuất hiện, Andy Grove và Gordon Moore đã tập trung quyết liệt tất cả sự đầu tư của tập đoàn vào chiến lược.

5. Xem Alfred Rappaport and Michael Mauboussin, Expectations Investing: Reading Stock Prices for Better Returns (Boston: Harvard Business School Press, 2001). Chúng tôi đã nhắc đến điểm này trong chương 1, nhưng nó xứng đáng được nhắc lại ở đây. Do thị trường chiết khấu tăng trưởng dự báo vào giá cổ phiếu hiện tại, các công ty đạt được những gì nhà đầu tư đã tiên đoán và chiết khấu sẽ chỉ kiếm được tiền trả cho cổ đông trung bình. Đúng là trong toàn bộ lịch sử của mình, các công ty tăng trưởng ở tốc độ nhanh hơn cho tiền lãi với cổ đông cao hơn những công ty tăng trưởng chậm hơn. Nhưng những cổ đông cá biệt trong lịch sử nhận thấy những người có mức lãi trên trung bình mới là những người giữ cổ phần khi thị trường nhận ra rằng dự đoán của nó về tăng trưởng của công ty là quá thấp.

6. Những cách giảm chi phí cho phép công ty tạo dòng tiền mạnh hơn điều nhà đầu tư mong đợi tất nhiên cũng tạo ra giá trị cổ đông. Chúng tôi xếp chúng vào cải cách bền vững bởi chúng cho phép các công ty hàng đầu kiếm nhiều tiền hơn theo cách chúng được kết cấu để kiếm tiền. Vì nhà đầu tư thông thường có thể mong đợi những sự cải thiện năng suất từ bất kỳ công ty nào, tuyên bố của chúng tôi ở đây chỉ đơn giản phản ánh sự thật rằng tạo giá trị cổ đông bằng cách vượt qua mong đợi của nhà đầu tư về hiệu suất hoạt động thường chỉ nâng giá cổ phần lên mức cao hơn nhưng phẳng hơn. Nghiêng độ dốc của biểu đồ giá cổ phần lên yêu cầu cải cách đột phá.

7. Điều này thường đúng trong các tình huống bền vững – điều quan trọng là phải đầu tư quyết liệt trước khi ra mắt sản phẩm để đảm bảo các kênh được lấp đầy và trang bị năng lực tồn tại để đáp ứng yêu cầu mong đợi. Nhưng nó không áp dụng trong các tình huống phá vỡ.

8. Xem Corporate Strategy Board, Stall Points (Washington DC: The Corporate Strategy Board, 1998).

9. Đây là chủ đề của một chuỗi công trình quan trọng của giáo sư Robert Kaplan và đồng nghiệp khiến họ ủng hộ việc sử dụng một công cụ gọi là Thẻ điểm cân bằng, thay vì những báo cáo tài chính,

như một cách kiểm tra sức khỏe chiến lược lâu dài của tổ chức. Ví dụ, xem Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Strategy-Focused Organization (Boston: Harvard Business School Press, 2001).

10. Khi khẳng định rằng nhà quản lý cần để lý thuyết chỉ dẫn hành động của họ và đừng chờ tới khi dữ liệu thuyết phục xuất hiện, chúng tôi chắc chắn hy vọng rằng độc giả không diễn giải rằng chúng tôi đang khuyên nhà quản lý "đâm đầu vào tường". Đánh giá chi tiết hoạt động sản xuất của những doanh nghiệp có danh tiếng, và đưa ra quyết định dựa trên những số liệu đó quan trọng với dịch chuyển lợi nhuận đi lên quỹ đạo bền vững. Khi tham gia vào kế hoạch dựa trên phát hiện cho các dự án kinh doanh phá vỡ mới, việc mô hình tài chính hoá các kết quả theo quy ước có thể giúp người lập kế hoạch hiểu giả định nào là quan trọng nhất. Những quyết định tác động bởi lý thuyết trong trường hợp của chúng tôi bắt nguồn từ niềm tin rằng lý thuyết vững chắc có thể giúp nhà lãnh đạo gắn ý nghĩa chiến lược cho những con số mà bình thường sẽ bỏ lửng.

11. Như đã khám phá trong chương 6, chúng tôi hy vọng rằng giáo dục quản lý tại chỗ, một phá vỡ thị trường mới, sẽ là ngành công nghiệp đơn thể riêng rẽ nơi khả năng tạo lợi nhuận hấp dẫn khó có khả năng nằm trong việc thiết kế và hệ thống các khóa học. Tuy vậy hầu hết các trường kinh doanh đều đang cố gắng cạnh tranh trong thị trường này bằng cách thiết kế và phân phối các khóa học giáo dục lãnh đạo cho các tập đoàn lớn. Theo quan điểm của chúng tôi, các trường kinh doanh cần bổ sung rất nhiều lý thuyết. Thay vì chỉ đưa ra các tình huống và bài viết, chiến lược tốt hơn cho họ là tạo ra các môđun giáo trình giá trị gia tăng cho phép hàng chục nghìn nhà đào tạo tập hợp được nội dung đào tạo thuyết phục giúp nhân viên hiểu được điều họ cần học, học khi nào và ở đâu. Các nhà đào tạo này cũng cần biết cách giảng dạy thật thuyết phục và hấp dẫn khiến không một học viên nào muốn quay lại học trường kinh doanh nữa. Nếu lịch sử là kim chỉ nam, nếu đơn vị xuất bản của các trường kinh doanh làm được điều này, thì họ sẽ có tác động rộng hơn và thu được nhiều lợi nhuận hơn nhiều so với những tổ chức giảng dạy tại nhà trường.

12. Có rất nhiều tài liệu đánh giá năng lực của các hoạt động thâu tóm và sáp nhập, và điều ngạc nhiên là chúng rất tối nghĩa. Nhiều nghiên cứu đã tiết lộ rằng nhiều, và có thể hầu hết, các thương vụ sáp nhập đều phá hỏng giá trị của công ty bị thôn tính; ví dụ xem Michael Porter "From Competitive Advantage to Competitive Strategy," Harvard Business Review 65, no. 3 (1987), 43–59, and J. B. Young, "A Conclusive Investigation into the Causative Elements of Failure in Acquisitions and Mergers," in Handbook of Mergers, Acquisitions, and Buyouts, ed. S. J. Lee and R. D. Colman (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1981), 605–628. Trong điều kiện tốt nhất, người thắng cuộc duy nhất có vẻ là những người bán; ví dụ xem G. A. Jarrell, J. A. Brickley, and J. M. Netter, "The Market for Corporate Control: The Empirical Evidence Since 1980," Journal of Economic Perspectives 2 (1988): 21–48, and M. C. Jensen and R. S. Ruback, "The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence," Journal of Financial Economics 11 (1983): 5–50. Ngay cả khi những mục tiêu thôn tính được "tuyển chọn" từ quan điểm chiến lược thong thường thì vẫn có bằng chứng quan trọng chỉ ra rằng những khó khăn trong thực hiện có thể làm trật bánh nhận thức bất cứ thứ gì được coi là lợi ích; ví dụ xem Anthony B. Buono and James L. Bowditch, The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), and D. J. Ravenscraft and F. M., "The Profitabiliy of Mergers," International Journal of Industrial Organization 7 (1989): 101–116.
13. Chúng tôi muốn nhấn mạnh rằng thông điệp của chúng tôi không phải là sự thôn tính có thể giải quyết vấn đề tăng trưởng của công ty. Như chúng tôi đã lưu ý, ngay cả một vụ thôn tín các doanh nghiệp trưởng thành thành công cũng không thay đổi được quỹ đạo tăng trưởng của một tập đoàn – nó chỉ đặt doanh thu tập đoàn ở vị trí cao hơn nhưng bằng phẳng hơn. Vào cuối những năm 1990, Cisco theo đuổi một chiến lược thôn tính rất khác với những gì chúng tôi đã mô tả ở việc kinh doanh MDD của J&J. Bộ định tuyến chuyển dữ liệu của Cisco đã tạo ra làn sóng phá vỡ đối đầu với Lucent và Nortel, những công ty sản xuất thiết bị chuyển mạch cho ngành điện thoại. Hầu hết các vụ thôn tính của Cisco đều là bền vững đối với mô hình kinh doanh và vị trí trên thị trường của họ,

theo nghĩa chúng giúp công ty dịch chuyển lên thị trường cao cấp tốt hơn và nhanh hơn. Chúng không làm nên nền tảng cho những dự án kinh doanh tăng trưởng phá vỡ mới.

14. Đây là một trong những kết luận trong sách mới của giáo sư Donald N. Sull, Revival of the Fittest (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

15. Thực ra, chúng tôi lo ngại rằng đây chính là nguyên nhân khiến các nhà lãnh đạo cấp cao của Hewlett-Packard kết hợp các bộ phận kinh doanh của công ty thành một số tổ chức khổng lồ. Rõ ràng là cách tổ chức lại này giúp giảm chi phí. Nhưng theo quan điểm của chúng tôi, nó chỉ làm cuộc chiến của công ty với các giá trị vào thời điểm mà khởi động lại tăng trưởng là rất quan trọng trở nên tệ hơn. Cùng lúc đó – và đây là lý do tại sao lý thuyết tốt lại quan trọng đến vậy – sự “nhỏ bé” đối đầu với “sự lớn mạnh” không phải là cách phân loại thích hợp khi nghĩ về những lợi ích của những vụ sáp nhập này hoặc lợi thế của sự nhỏ bé do chia cắt tổ chức hoặc tách rời. Sự hợp nhất có thể giúp tiết kiệm chi phí, nhưng như chúng tôi đã chỉ ra trong chương này, nó có thể làm hỏng giá trị cần có để theo đuổi các cơ hội phá vỡ tiềm năng. Các tổ chức nhỏ hơn – hay các tổ chức lớn bị tách ra thành chuỗi những tổ chức nhỏ hơn – có thể dễ dàng hơn khi giải quyết thử thách thâu tóm những giá trị thân thiện với phá vỡ, nhưng như chúng tôi đã chỉ ra trong chương 5 và 6, các tổ chức cũng phải đối mặt với nhu cầu phụ thuộc về cấu trúc, thường đòi hỏi những tổ chức tích hợp hơn, lớn hơn. Theo quan điểm của chúng tôi, vấn đề không phải là ở chỗ đánh đổi; hay còn gọi là chấp nhận những thỏa hiệp không thể tránh khỏi được, mà là về việc nhận ra tình huống của mình và lựa chọn giải pháp hợp lý cho vấn đề cấp bách nhất.

16. Chúng tôi thường xuyên được hỏi một dự án nên được phép thua lỗ bao nhiêu tiền, và sau bao lâu thì nên mong đợi lợi nhuận. Tất nhiên không có quy luật cố định, bởi mức độ phí cố định của mỗi doanh nghiệp khác nhau. Ngành điện thoại di động là ngành kinh doanh tăng trưởng phá vỡ đòi hỏi đầu tư chi phí cố định lớn, và do đó khoản lỗ lớn hơn các ngành khác. Khi đưa ra những lời khuyên này, chúng tôi đơn giản chỉ hy vọng đưa ra cho các nhà lãnh đạo nguyên tắc có tính kim chỉ nam rằng lỗ càng ít thì càng lãi.

17. Kinh nghiệm của Honda được tóm tắt từ trang 153 đến 156 của cuốn The Innovator’s Dilemma. Câu chuyện đó đã được cô đọng từ nghiên cứu tình huống của Evelyn Tatum Christensen và Richard Tanner Pascale, “Honda (B),” Case 9-384-050 (Boston: Harvard Business School, 1983).
18. Tìm kiếm thành công không mong đợi thay vì điều chỉnh những gì chệch hướng từ kế hoạch là một trong những nguyên tắc quan trọng nhất mà Peter F. Drucker dạy trong cuốn sách kinh điển Tinh thần doanh nhân khởi nghiệp và sự đổi mới (New York: Harper & Row, 1985).
19. Xu hướng tập trung lại ngay lập tức vào cốt lõi khi mọi thứ trở nên tồi tệ, ngay cả khi không có lợi cho những giải pháp lâu dài cho vấn đề làm hỏng cốt lõi, được các nhà tâm lý hành vi gọi là “sự cứng nhắc đe dọa”. Xem thêm chương 4.
20. Kinh nghiệm của Fiore được mô tả cụ thể trong Clayton M. Christensen and Tara Donovan, “Nick Fiore: Healer or Hitman? (A)” Case 9-601-062 (Boston: Harvard Business School, 2000).
21. Bài thuyết trình của Tiến sỹ Nick Fiore trước sinh viên trường Kinh doanh Harvard, 26 tháng Hai năm 2003.
22. Giáo sư William Sahlman của trường Kinh doanh Harvard đã nghiên cứu hiện tượng đầu tư bong bóng vốn mạo hiểm suốt hai thập kỷ. Ông quan sát thấy khi các nhà đầu tư mạo hiểm kết luận rằng họ cần những vị trí đầu tư mạnh trong một “danh mục”, nhà đầu tư mắc chứng “thiển cận thị trường vốn” – một cách nhìn không cân nhắc tác động mà các khoản đầu tư của các công ty khác ảnh hưởng đến khả năng thành công của khoản đầu tư riêng biệt của mình. Khi những khoản đầu tư mạo hiểm lớn tập trung vào một ngành công nghiệp mà các nhà đầu tư nhận thấy kinh tế học thang biểu dốc và tác dụng kết nối mạnh, các quỹ và công ty mà họ đầu tư vào buộc phải tham gia vào hành vi “chạy đua”. Các công ty tìm cách tiêu mạnh tay trong cuộc đua, bởi tốc độ tiêu tiền tương đối của một công ty và khả năng thực hiện tương đối của họ sẽ quyết định thành công. Sahlman ghi chú rằng một khi một cuộc đua như thế đã bắt đầu, các quỹ mạo hiểm không có lựa chọn nào ngoài việc tham gia vào hành vi đó nếu họ muốn tham gia vào danh mục đầu tư. Sahlman quan sát thấy giữa những năm 1980 và đầu những năm 1990 – khoảng thời gian theo sau những bong bóng đầu tư đầu

tiên – tiền lãi cho đầu tư mạo hiểm là con số không. Chúng ta đã nhìn thấy sự suy giảm tương tự trong lãi mạo hiểm trong những năm tiếp theo cuộc khủng hoảng dotcom và truyền thông cuối những năm 1990.
23. Những khoản đầu tư thiếu kiên nhẫn với lợi nhuận và tăng trưởng rất thích hợp với những giai đoạn sau của bước 1 của vòng xoáy, khi công ty cần tập trung vào một chiến lược thắng lợi đã trở nên rõ ràng. Thú vị là Bain Capital, một trong những doanh nghiệp đầu tư thành công nhất trong suốt thập kỷ qua, đã thực hiện cuộc chuyển đổi rất hiệu quả. Ban đầu, Bain đầu tư vào những dự án khá nhỏ. Ví dụ như họ cung cấp vốn ban đầu cho Staples, cửa hàng văn phòng phẩm. Họ đã quá thành công với quỹ đầu tiên đến nỗi các nhà đầu tư chỉ đơn giản là đổ thật nhiều tiền vào các quỹ tiếp theo, trong mức Bain cho phép. Điều nãy có nghĩa là giá trị của công ty thay đổi, và họ không thể ưu tiên các dự án đầu tư nhỏ được nữa. Tuy nhiên, đối lập với hành vi của quỹ mạo hiểm trong bong bóng, Bain ngừng các dự án đầu tư ở giai đoạn sớm khi họ lớn mạnh hơn. Họ trở thành nhà đầu tư vốn cổ phần ở giai đoạn sau, và tiếp tục hoạt động xuất sắc. Theo cách nói của mô hình xây dựng lý thuyết mà chúng tôi trình bày trong phần giới thiệu, khi những quỹ đầu tư này tăng trưởng, họ sẽ ở trong những tình huống khác. Những chiến lược dẫn đến thành công trong tình huống này có thể dẫn đến thảm họa ở tình huống khác. Bain Capital thay đổi chiến lược khi tình huống thay đổi. Nhiều quỹ đầu tư mạo hiểm đã không làm vậy.
1. Trong chương này chúng tôi sử dụng cụm từ nhà điều hành cấp cao để chỉ những người ở các vị trí như Chủ tịch hội đồng, Phó Chủ tịch, Giám đốc điều hành, và Chủ tịch. Điều hành cấp cao, những người có thể thực hiện tốt vai trò lãnh đạo mà chúng tôi mô tả trong chương này cần phải có sức mạnh và sự tự tin để tuyên bố rằng những quy tắc nhất định nào của công ty phải tuân theo, trong trường hợp dự án kinh doanh tăng trưởng đang gặp phải.
2. Như đã đề cập trong Chương 8, Sony là ví dụ duy nhất mà chúng ta biết về một nhà phá vỡ định kỳ, đã tạo ra một chuỗi phá vỡ gồm hàng chục dự án kinh doanh có tốc độ tăng trưởng mới giữa năm 1950 và 1982. Hewlett-Packard đã làm điều này ít nhất hai lần, khi họ ra mắt máy tính dựa trên vi xử lý và máy in phun. Gần đây, chúng tôi nhận thấy rằng Intuit đang tích cực tìm kiếm để tạo ra dự án kinh

doanh có tốc độ tăng trưởng mới thông qua các biện pháp mang tính phá vỡ. Nhưng đối với đại đa số các công ty, phá vỡ là một sự kiện chỉ diễn ra một lần.

3. Một lần nữa, chúng tôi mong độc giả tham khảo Strategy is Destiny của Robert Burgelman; ghi chép cực kỳ sâu sắc về chất lượng trước và sau các quyết định chiến lược có ảnh hưởng lớn đã được phân phối qua các lớp quản lý tại công ty Intel.

4. Những thói quen như “quản lý bằng cách đi quanh văn phòng”, được phổ biến rộng rãi bởi Thomas Peters và Robert Waterman trong phương pháp quản lý cổ điển của họ, In Search of Excellence (New York: Warner, 1982) nhắm đến thách thức này. Hy vọng rằng bằng cách đi xung quanh, các nhà quản lý cấp cao có thể cảm nhận được câu hỏi quan trọng là gì, để họ yêu cầu thông tin cần thiết để đưa ra quyết định đúng đắn.

5. Một số người khẳng định rằng những nhà điều hành cao cấp vẫn cần phải tham gia trong các quyết định về những chi phí lớn vì trách nhiệm được ủy thác của họ không cho phép chi tiêu nhiều hơn mức công ty phải chi tiêu.

6. Minh họa này tóm tắt một tình huống giáo dục bởi Clayton Christensen và Rebecca Voorheis, Managing Innovation at Nypro, Inc. (A),” Case 9-696-061 (Boston: Harvard Business School, 1995) và “Managing Innovation at Nypro, Inc. (B),” Case 9-697-057 (Boston: Harvard Business School, 1996).

7. Để giải thích điều này, chúng tôi đang sử dụng ngôn ngữ của mô hình của mình. Lankton không biết về nghiên cứu của chúng tôi và do đó hành động nhờ trực giác của mình, không phải nhờ lời khuyên của chúng tôi. Tuy nhiên trực giác của ông nhất quán một cách tuyệt vời với cách chúng tôi sẽ xem xét tình hình.

8. Thú vị là bất chấp thực tế là công ty đã bỏ lỡ (cho đến nay) cơ hội để nắm bắt làn sóng tăng trưởng phá vỡ trong việc sản xuất đa dạng, số lượng thấp trên mỗi mô hình, công ty đã làm rất tốt. Họ đã theo mô hình nêu trong chương 6, lấn dần về phía trước từ cuối lên, tích hợp sản xuất thành phần vào lắp ráp từng cụm phụ thuộc lẫn nhau về công nghệ và thậm chí lắp ráp sản phẩm cuối cùng. Công ty tăng lợi nhuận gấp ba lần doanh thu tới gần 1 tỷ đô-la từ năm 1997 đến 2002 – một khoảng thời gian mà các đối thủ cạnh tranh lớn thất bại.

9. Bản chất của phá vỡ của các công ty này được phân tích ở hình 2-4 và các phụ lục chương 2.
10. Điều đáng chú ý là chúng tôi chưa nghiên cứu tỷ lệ thành công tương đối của dự án được dẫn dắt bởi người sáng lập so với nhà quản lý dẫn đầu sáng kiến đột phá. Tất cả những gì chúng tôi có thể nói trên cơ sở phân tích chúng tôi đã thực hiện cho đến nay là tỷ lệ thành công tương đối của đột phá do người sáng lập dẫn dắt là cao hơn so với quản lý. Chúng tôi chưa thể kết luận chắc chắn về tỷ lệ thành công trung bình của bên nào cao hơn. Với lý do dễ hiểu là thật khó mà lấy được dữ liệu về những nỗ lực kinh doanh sáng tạo bị thất bại.
11. Clayton M. Christensen, Mark Johnson, and Darrell K. Rigby, "Foundations for Growth: How to Identify and Build Disruptive New Businesses," MIT Sloan Management Review, Spring 2002, 22–31. Chúng tôi rất biết ơn Darrell Rigby đã chỉ ra khả năng một cỗ máy tăng trưởng có thể tạo ra.
12. Một công cụ tốt để sử dụng trong quy trình dự thảo ngân sách được gọi là lên kế hoạch dự án tổng hợp. Steven C. Wheelwright và Kim B. Clark đã mô tả phương pháp này trong cuốn sách của họ Revolutionizing Product Development (New York: Free Press, 1992). Khái niệm của họ đã được mở rộng đến quá trình phân bổ nguồn lực của công ty theo phương pháp được giải thích bởi Clayton Christensen, "Using Aggregate Project Planning to Link Strategy, Innovation, and the Resource Allocation Process," Note 9-301-041 (Boston: Harvard Business School, 2000).
13. Xem Rita G. McGrath and Ian MacMillan,"Discovery-Driven Planning," Harvard Business Review, July–August 1995, 44–54.
1. Mặc dù chúng tôi chưa thực sự phân tích tổng hợp nhưng có bốn nghiên cứu công bố gần đây đều đồng tình với ước tính rằng trong số mười công ty thành công với việc duy trì tăng trưởng. Chris Zook và James Allen xét thấy trong nghiên cứu Profit from the Core (Boston: Harvard Business School Press) công bố năm 2001 rằng chỉ 13% trong nhóm mẫu của họ gồm 1.854 công ty là có thể tăng trưởng ổn định trong suốt 10 năm. Cũng trong năm 2001, Richard Foster và Sarah Kaplan công bố nghiên cứu, Creative Destruction (New York: Currency/Doubleday), theo dõi 1.008 công ty từ năm 1962 đến 1998. Họ nhận thấy rằng chỉ 160 công ty, tức là khoảng

16%, là có thể tồn tại trong khoảng thời gian này, và kết luận rằng công ty luôn hoạt động tốt hơn là không tưởng. Jim Collins cũng đã công bố nghiên cứu Good to Great (New York: HarperBusiness) vào năm 2001, trong đó ông nghiên cứu một hệ thống gồm 1.435 công ty trong vòng 30 năm (1965-1995). Collins nhận thấy rằng chỉ 126 công ty, tức là khoảng 9%, có thể vượt qua mức trung bình của thị trường vốn cổ phần trong một thập kỷ trở lên. Kết quả nghiên cứu của Corporate Strategy Board trong Stall Points (Washington, DC: Corporate Strategy Board, 1988), được tổng hợp chi tiết trong bài, cho thấy 5% số công ty trong bảng xếp hạng Fortune 50 đã duy trì thành công mức tăng trưởng của mình, và 4% đã khởi động lại được một phần tăng trưởng sau khi chững lại. Các nghiên cứu đều ủng hộ khẳng định của chúng tôi rằng xác suất 10% thành công trong công cuộc tìm kiếm tăng trưởng bền vững là một con số ước lượng rộng rãi.

2. Vì tất cả các giao dịch này đều bao gồm cổ phiếu nên đơn vị đo lường “đích thực” cho giá trị của các thỏa thuận khác nhau là rất mơ hồ. Dù khi một thỏa thuận đã kết thúc, một giá trị cuối cùng có thể được chốt thì giá trị định trước của giao dịch vào thời điểm thỏa thuận được công bố cũng sẽ hữu ích: Nó cho thấy các bên liên quan muốn trả và nhận bao nhiêu vào một thời điểm nào đó. Giá cổ phiếu thay đổi sau khi thỏa thuận được công bố thường là hệ quả của các sự kiện ngoại lệ khác hầu như không liên quan đến bản thân thỏa thuận đó. Khi có thể, chúng tôi đều sử dụng giá trị của các thỏa thuận tại thời điểm công bố thay vì khi kết thúc. Nguồn dữ liệu của hàng loạt các giao dịch này bao gồm: NCR: “Fatal Attraction (AT&T’s Failed Merger with NCR),” The Economist, 23 March 1996; “NCR Spinoff Completes AT&T Restructure Plan,” Bloomberg Business News, 1 January 1997. McCaw and AT&T Wireless Sale: The Wall Street Journal, 21 September 1994. “AT&T Splits Off AT&T Wireless,” AT&T news release, 9 July 2001. AT&T, TCI, and MediaOn: “AT&T Plans Mailing to Sell TCI Customers Phone, Web Services,” The Wall Street Journal, 10 March 1999; “The AT&T-Mediaone Deal: What the FCC Missed,” Business Week, 19 June 2000; “AT&T Broadband to Merge with Comcast Corporation in $72 Billion Transaction,” AT&T news release, 19 December 2001;

“Consumer Groups Still Questioning Comcast-AT&T Cable Merger,” Associated Press Newswires, 21 October 2002.
3. Giá cổ phiếu của Cabot vượt qua mức trung bình thị trường từ năm 1991 đến 1995 khi họ quay lại tập trung vào dự án kinh doanh cốt lõi của mình, vì hai lý do. Ở một bên của phương trình, nhu cầu muội than ở châu Á và Bắc Mỹ tăng lên vì doanh số bán ô tô nhảy vọt, từ đó tăng nhu cầu lốp xe. Về phía cung, hai nhà sản xuất muội than khác của Mỹ vừa rời ngành vì không muốn đáp ứng mức đầu tư cần thiết cho quản lý môi trường, do đó tăng sức ép giá cả của Cabot. Cầu tăng và cung giảm dẫn đến lợi nhuận tăng vọt cho các hoạt động sản xuất muội than truyền thống của Cabot, thể hiện ở giá cổ phiếu của công ty. Tuy nhiên, từ 1996 đến 2000, giá cổ phiếu của họ lại giảm xuống, phản ánh sự thiếu triển vọng tăng trưởng.
4. Một nghiên cứu quan trọng về xu hướng thực hiện các đầu tư không thể tạo được tăng trưởng của các công ty đã được Giáo sư Michael C. Jensen thực hiện: “Cuộc cách mạng công nghiệp hiện đại, lối thoát và thất bại của các hệ thống quản lý nội bộ”, Journal of Finance (Tháng 7 năm 1993): 831-880. Giáo sư Jensen cũng thực hiện nghiên cứu này để gửi lên Hiệp hội Tài chính Mỹ. Thú vị là ở chỗ nhiều doanh nghiệp được Jensen dẫn chứng là đã gặt hái tăng trưởng hiệu quả từ các khoản đầu tư của mình đều là các nhà cải cách đột phá – một khái niệm then chốt trong cuốn sách này. Đơn vị phân tích trong cuốn sách này, cũng như trong công trình của Jensen, là từng doanh nghiệp chứ không phải hệ thống tạo tăng trưởng lớn hơn trong một nền kinh tế thị trường tự do tư bản chủ nghĩa. Các công trình như Theory of Economic Development (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934) và Capitalism, Socialism, and Democracy (New York: London, Harper & Brothers, 1942) của Joseph Schumpeter đều là các công trình bước ngoặc có ảnh hưởng lớn, đề cập đến môi trường nơi các doanh nghiệp hoạt động. Ở đây chúng tôi khẳng định rằng dù thành tích của các nền kinh tế thị trường tự do trong việc tạo tăng trưởng ở mức vĩ mô là như thế nào thì thành tích của các doanh nghiệp cá thể vẫn là khá nghèo nàn. Chính thành tích của các doanh nghiệp trong một thị trường cạnh tranh là điều mà chúng tôi muốn đóng góp.
5. Câu chuyện đơn giản này lại hóa ra phức tạp bởi thị trường dường như kết hợp một sự “suy thoái” kỳ vọng vào tỷ lệ tăng trưởng

của bất kỳ công ty nào. Phân tích thực nghiệm cho thấy thị trường không kỳ vọng bất kỳ công ty nào tăng trưởng, hay thậm chí là tồn tại, mãi mãi. Vì vậy, nó kết hợp vào giá hiện tại một sự giảm sút dự đoán với tỷ lệ tăng trưởng từ mức độ hiện tại và sự giải thể cuối cùng của doanh nghiệp. Điều này giải thích tầm quan trọng của giá trị cuối trong hầu hết các mô hình định giá. Giai đoạn suy thoái này được ước lượng bằng phân tích hồi quy, và ước lượng biến thiên rất rộng. Vì vậy, nói đúng ra thì nếu một công ty được kỳ vọng sẽ tăng trưởng ở mức 5% với giai đoạn suy thoái là 40 năm, và sau 5 năm từ khi bắt đầu giai đoạn 40 năm ấy mà nó vẫn tăng trưởng ở mức 5% thì giá cổ phiếu sẽ tăng ở mức tạo được lợi nhuận cho cổ đông, vì giai đoạn suy thoái 40 năm sẽ bắt đầu trở lại. Tuy nhiên, vì cách định giá này áp dụng cho các công ty tăng trưởng ở mức 5% cũng như ở mức 25% nên nó không thay đổi ý nghĩa mà chúng tôi muốn trình bày; đó là, thị trường là một đốc công nghiêm khắc, và chỉ đạt kỳ vọng không thôi là chưa đủ để tạo được lợi nhuận có ý nghĩa.

6. Tất nhiên, trong suốt lịch sử lâu dài của cách doanh nghiệp thì trung bình, doanh nghiệp nào tăng trưởng nhanh hơn sẽ thu được lợi nhuận cao hơn. Tuy nhiên, doanh nghiệp tăng trưởng nhanh hơn sẽ tạo được lợi nhuận cao hơn so với doanh nghiệp tăng trưởng chậm hơn chỉ đối với các nhà đầu tư trong quá khứ. Những người mua khi tiềm năng tăng trưởng tương lai đã được chiết khấu vào giá cổ phiếu sẽ không nhận được lợi nhuận trên mức thị trường. Một bài tham khảo cho luận điểm này có thể được tìm thấy trong Expectations Investing: Reading Stock Prices for Better Returns (Boston: Harvard Business School Press, 2001) của Alfred Rappaport và Michael J. Mauboussin. Rappaport và Mauboussin chỉ dẫn cho nhà đầu tư các phương pháp để nhận ra khi nào kỳ vọng của thị trường đối với mức tăng trưởng của một công ty có thể không đúng.

7. Đây là giá đóng cửa thị trường cho cổ phiếu thường ngày 21 tháng 8 năm 2002. Không có gì đặc biệt vào ngày đó cả: Đó chỉ là ngày hoàn thành phân tích. HOLT Associates, một bộ phận của Credit Suisse First Boston (CSFB), đã thực hiện các tính toán này sử dụng hệ phương pháp nghiệp chủ áp dụng cho các dữ liệu tài chính công khai. Phần trăm tương lai là thước đo để tính xem bao nhiêu phần của giá cổ phiếu hiện tại quy cho các dòng tiền hiện tại

và bao nhiêu phần là từ kỳ vọng của các nhà đầu tư về mức tăng trưởng và thành tích tương lai. Theo định nghĩa của CSFB/HOLT: Phần trăm tương lai là số phần trăm của tổng giá trị thị trường mà thị trường ấn định cho khoản đầu tư kỳ vọng trong tương lai của công ty. Phần trăm tương lai là tổng giá trị thị trường (nợ cộng vốn cổ phần) trừ đi phần quy cho giá trị hiện tại của các tài sản và khoản đầu tư hiện có rồi chia cho tổng giá trị thị trường của nợ và vốn cổ phần. CSFB/HOLT tính giá trị hiện tại của các tài sản hiện có là giá trị hiện tại của các dòng tiền liên quan đến tài sản chậm lại và nhượng lại vốn luân chuyển không khấu hao liên quan. Phương pháp định giá HOLT CFROI bao gồm 40 năm suy thoái lợi nhuận tương đương với lợi nhuận trung bình của toàn thị trường. Phần trăm tương lai = [Tổng nợ và vốn cổ phần (thị trường) – Giá trị hiện tại của tài sản hiện có]/[Tổng nợ và vốn cổ phần (thị trường)].
8. Xem Stall Points (Washington, DC: Corporate Strategy Board, 1998).
9. Trong phần này, chúng tôi chỉ tập trung vào áp lực mà thị trường vốn cổ phần đòi hỏi các công ty tăng trưởng, nhưng còn có nhiều áp lực khác. Ở đây chúng tôi sẽ đề cập đến một vài áp lực khác. Thứ nhất, khi công ty đang tăng trưởng sẽ có thêm cơ hội cho nhân viên được đề bạt lên các vị trí quản lý đang để ngỏ. Do đó, tiềm năng tăng trưởng trong trách nhiệm và khả năng quản lý ở một doanh nghiệp đang tăng trưởng sẽ lớn hơn rất nhiều so với một doanh nghiệp trì trệ. Khi tăng trưởng chậm lại, nhà quản lý có cảm giác khả năng thăng tiến của mình sẽ không bị hạn chế bởi tài năng và thành tích cá nhân mà là bằng số năm từ giờ cho đến khi quản lý cấp trên của họ nghỉ hưu. Khi điều này xảy ra, nhiều nhân viên có năng lực có xu hướng rời công ty, ảnh hưởng đến khả năng tái tạo tăng trưởng của công ty. Đầu tư vào công nghệ mới cũng trở nên khó khăn. Khi doanh nghiệp đang tăng trưởng thiếu công suất và phải xây dựng nhà máy hoặc cửa hàng mới thì rất dễ để sử dụng công nghệ mới nhất. Khi công ty đã ngừng tăng trưởng và vượt quá công suất sản xuất thì các đề án đầu tư vào công nghệ mới thường là không ổn vì tổng chi phí vốn và chi phí sản xuất trung bình cho công nghệ mới được so sánh với chi phí biên tế để sản xuất trong một nhà máy đã khấu hao hoàn toàn. Kết quả là các doanh nghiệp đang tăng trưởng thường có lợi thế về công nghệ so với các đối thủ tăng

trưởng chậm. Nhưng lợi thế này không hẳn là xuất phát từ tầm nhìn xa trông rộng của nhà quản lý mà là từ sự khác biệt trong tình huống giữa tăng trưởng với không tăng trưởng.

10. Minh chứng chi tiết cho đánh giá này được cung cấp ở ghi chú 1.

11. Xem ví dụ ở Strategies for Change: Logical Incrementalism (Homewood, IL: R.D. Irwin, 1980) của James Brian Quinn. Quinn đề xuất rằng bước đầu tiên mà các giám đốc doanh nghiệp cần làm để xây dựng doanh nghiệp mới là khuyến khích ý tưởng, sau đó phát triển ý tưởng hứa hẹn nhất và bỏ qua số còn lại. Theo quan điểm này, chìa khóa đến cải cách thành công nằm ở chỗ chọn đúng ý tưởng để phát triển – và quyết định đó phải dựa vào các cảm nhận trực giác phức tạp, có được nhờ kinh nghiệm. Công trình mới đây của Tom Peters (Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution [New York: Knopf/Random House, 1987]) khuyên các nhà quản lý cải cách "thất bại nhanh chóng" – để theo đuổi các ý tưởng kinh doanh mới trên quy mô nhỏ và theo một cách thu lại được phản hồi nhanh chóng về tính khả thi của ý tưởng. Những người ủng hộ cách tiếp cận này khuyên các lãnh đạo công ty không nên nản chí trước thất bại vì phải thử nhiều lần thì doanh nghiệp mới thành công mới có thể ra đời. Những người khác viện dẫn phép loại suy với tiến hóa sinh học, trong đó đột biến xảy ra theo những con đường có vẻ ngẫu nhiên. Giả thuyết tiến hóa thừa nhận rằng sinh vật đột biến phát triển hay chết đi là dựa trên sự phù hợp của nó với "môi trường lựa chọn" – các điều kiện trong đó nó phải cạnh tranh với các sinh vật khác để có được nguồn sống cần thiết. Do đó, tin rằng các cải cách tốt và xấu xuất hiện ngẫu nhiên, các nhà nghiên cứu này khuyên các lãnh đạo công ty tập trung vào thiết lập một "môi trường lựa chọn" trong đó các ý tưởng khả thi mới được sàng lọc khỏi các ý tưởng tồi càng nhanh càng tốt. Ví dụ như Gary Hamel ủng hộ thiết lập "Thung lũng Silicon bên trong" – một môi trường trong đó các kết cấu hiện có liên tục được phá dỡ rồi kết hợp lại theo cách mới và thử nghiệm để đạt được một kết cấu thực sự hiệu quả. (Xem Gary Hamel, Leading the Revolution [Boston: Harvard Business School Press, 2001].) Chúng tôi không phê phán các cuốn sách này. Với hiểu biết hiện tại, chúng có thể rất hữu ích vì nếu quá trình cải cách đúng là ngẫu nhiên thì các nhà quản lý sẽ có

được một bối cảnh trong đó họ có thể đẩy nhanh tốc độ cải cách và thử nghiệm các ý tưởng. Nhưng nếu quá trình này về bản chất không phải ngẫu nhiên, theo ý kiến của chúng tôi, thì tập trung vào bối cảnh sẽ chỉ giải quyết được triệu chứng chứ không phải nguồn gốc vấn đề. Để lý giải điều này, hãy xem xét các nghiên cứu về khả năng trứ danh của 3M trong công cuộc thực hiện một loạt các cải cách tạo tăng trưởng. Một điểm nổi bật trong các nghiên cứu này là "quy luật 15%" của 3M: Ở 3M, nhiều nhân viên được phép dành 15% thời gian của mình để triển khai các ý tưởng của riêng họ về các dự án tăng trưởng mới. Khoảng thời gian "bê trễ" này được bù đắp bởi một dự toán đầu tư rải rác rộng khắp để nhân viên có thể đầu tư thử cho các động cơ tăng trưởng của mình. Nhưng chính sách này hướng dẫn được gì cho một kỹ sư ở 3M? Anh ta được cho 15% thời gian "bê trễ" để thiết lập các dự án tăng trưởng mới. Anh ta cũng được dặn rằng thứ mà anh ta nghĩ ra sẽ phải chịu các áp lực lựa chọn thị trường nội vi, rồi đến các áp lực lựa chọn thị trường ngoại vi. Tất cả đều là các thông tin hữu ích, nhưng không thông tin nào giúp anh ta nảy ra một ý tưởng hay quyết định xem ý tưởng nào là đáng theo đuổi. Thế bế tắc này là phổ biến đối với các nhà quản lý và nhà điều hành ở mọi cấp bậc trong tổ chức. Từ kỹ sư đến quản lý bậc trung, từ trưởng phòng đến CEO, chỉ tập trung vào tạo bối cảnh cho cải cách phù hợp với kết quả từ bối cảnh đó là chưa đủ. Rút cục thì các nhà quản lý phải tạo ra được một cái gì đó vững chắc, và thành công của quá trình ấy phụ thuộc vào các quyết định của nhà quản lý. Tất cả các cách tiếp cận này tạo nên một "thoái lui vô hạn". Bằng việc đưa thị trường "vào nội bộ", thực ra ta đã tự chuốc lấy vấn đề: Các nhà quản lý làm thế nào để quyết định được ý tưởng nào sẽ được triển khai đến một mức nào đó mà ở đó chúng có thể chịu được các áp lực lựa chọn của thị trường nội vi? Đưa thị trường vào sâu bên trong cũng sẽ đặt ra vấn đề hóc búa tương tự. Rút cục thì các nhà cải cách phải quyết định xem họ sẽ tập trung vào làm gì và làm như thế nào – và những gì họ nên cân nhắc khi đưa ra quyết định chính là những gì ở trong hộp đen. Khi đó, chấp nhận tính ngẫu nhiên của cải cách không phải là bàn đạp hay con đường dẫn tới hiểu biết mà là rào cản. Tiến sĩ Gary Hamel là một trong những học giả đầu tiên nghiên cứu về vấn đề này lên tiếng với Giáo sư Christensen về khả năng rằng quản lý cải cách thực chất có

tiềm năng mang lại kết quả dự đoán được. Chúng tôi xin cảm ơn ông vì các ý kiến rất hữu ích này.
12. Học giả giới thiệu các tác động này cho chúng tôi là Giáo sư Joseph Bower ở Trường Kinh doanh Harvard và Giáo sư Robert Burgelman ở Trường Kinh doanh Stanford. Chúng tôi mang ơn họ rất nhiều. Xem Joseph L. Bower, Managing the Resources Allocation Process (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1970); Robert Burgelman và Leonard Sayles, Inside Corporate Innovation (New York: Free Press, 1986); và Robert Burgelman, Strategy is Destiny (New York, Free Press, 2002).
13. Clayton M. Christensen và Scott D. Anthony, “What’s the BIG idea?” Case 9-602-105 (Boston: Harvard Business School, 2001).
14. Chúng tôi đã cố ý chọn các cụm từ như “tăng xác suất thành công” vì gây dựng doanh nghiệp có lẽ sẽ không bao giờ trở nên hoàn toàn dự đoán được vì ít nhất ba lý do. Lý do thứ nhất nằm ở bản chất của thương trường cạnh tranh. Các công ty mà hành động hoàn toàn dự đoán được sẽ bị đánh bại khá dễ dàng. Vì vậy, tất cả các công ty đều muốn hành động thật khó đoán. Lý do thứ hai là thách thức tính toán đi kèm với bất kỳ hệ thống nào có số lượng kết quả có thể xảy ra quá lớn. Cờ vua là một ví dụ về trò chơi hoàn toàn được định đoạt: Sau nước đi đầu tiên của quân trắng, quân đen sẽ luôn từ bỏ. Nhưng số lượng ván cờ có thể diễn ra và thách thức tính toán lớn đến nỗi ngay cả kết quả các ván cờ giữa các siêu máy tính cũng vẫn không thể dự đoán được. Lý do thứ ba nằm ở giả thuyết phức tạp, trong đó ngay cả các hệ thống đã xác định hoàn toàn không vượt qua khả năng tính toán của chúng ta vẫn có thể tạo ra các kết quả ngẫu nhiên. Đánh giá mức độ dự đoán được của kết quả cải cách và ý nghĩa của bất kỳ điều không chắc chắn còn lại nào vẫn còn là một thách thức về giả thuyết với các hàm ý thực tế quan trọng.
15. Thách thức cải thiện mức độ dự đoán được đã được giải quyết thành công phần nào nhờ khoa học tự nhiên. Nhiều ngành khoa học ngày nay có vẻ bị ảnh hưởng và xuống dốc – ví dụ như dự đoán được hoặc bị chi phối bởi các luật nhân quả rõ ràng. Nhưng không phải lúc nào cũng vậy: Nhiều sự việc xảy ra trong thế giới tự nhiên có vẻ rất ngẫu nhiên và phức tạp đến không hiểu nổi đối với người cổ đại và các nhà khoa học thời kỳ đầu. Nghiên cứu bám chặt lấy

phương pháp khoa học đã mang lại tính dự đoán được để từ đó đạt được nhiều tiến triển. Ngay cả khi các giả thuyết tiên tiến nhất của chúng ta đã thuyết phục được các nhà khoa học rằng thế giới này không hề tất định thì ít nhất các hiện tượng cũng xảy ra ngẫu nhiên theo cách dự đoán được. Ví dụ như các căn bệnh lây nhiễm trước đây dường như xuất hiện rất ngẫu nhiên. Con người không hiểu điều gì đã gây ra chúng. Ai sống, ai chết thật khó đoán định. Tuy kết quả có vẻ ngẫu nhiên nhưng quá trình dẫn đến kết quả thì không hề ngẫu nhiên – mà chỉ là không được hiểu đầy đủ. Ngày nay, với rất nhiều loại ung thư, xác suất sống sót của bệnh nhân chỉ có thể được diễn đạt bằng phần trăm, tương tự như trong thế giới của vốn đầu tư mạo hiểm. Tuy nhiên, lý do không phải vì kết quả không đoán định được, mà là chúng ta chưa hiểu được quá trình.
16. Peter Senge gọi các giả thuyết là các mô hình trí tuệ (xem Peter Senge, The Fifth Discipline [New York: Bantam Doubleday Dell, 1990]). Chúng tôi đã cân nhắc việc sử dụng thuật ngữ mô hình trong cuốn sách này nhưng cuối cùng đã chọn dùng từ giả thuyết. Chúng tôi làm vậy để khuyến khích người đọc coi trọng một thứ thực sự có giá trị.
17. Một bài mô tả đầy đủ về quá trình xây dựng giả thuyết cũng như cách các tác giả và viện sĩ kinh doanh lờ đi và vi phạm các nguyên tắc cơ bản của quá trình này có thể được tìm thấy trong một bài nghiên cứu hiện đang được duyệt, “The Process of Theory Building” của Clayton Christensen, Paul Carlile và David Sundahl. Các bản in giấy hoặc điện tử hiện có ở văn phòng của Giáo sư Christensen, cchristensen@hbs.edu. Chúng tôi đã dựa vào một số học giả để tổng hợp mô hình xây dựng giả thuyết được trình bày trong nghiên cứu này (và được tóm tắt rất ngắn gọn trong cuốn sách này), theo thứ tự bảng chữ cái là: E. H. Carr, What Is History? (New York: Vintage Books, 1961); K. M. Eisenhardt, “Building Theories from Case Study Research,” Academy of Management Review 14, no. 4 (1989): 532–550; B. Glaser and A. Straus, The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research (London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967); A. Kaplan, The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Research (Scranton, PA: Chandler, 1964); R. Kaplan, “The Role for Empirical Research in Management Accounting,” Accounting, Organizations and Society 4,

no. 5 (1986): 429–452; T. Kuhn, The Structure of Scientific Revolutions (Chicago: University of Chicago Press, 1962); M. Poole and A. Van de Ven, “Using Paradox to Build Management and Organization Theories,” Academy of Management Review 14, no. 4 . 1989): 562–578; K. Popper, The Logic of Scientific Discovery (New York: Basic Books, 1959); F. Roethlisberger, The Elusive Phenomena (Boston: Harvard Business School Division of Research, 1977); Arthur Stinchcombe, “The Logic of Scientific Inference,” chapter 2 in Constructing Social Theories (New York: Harcourt, Brace & World, 1968); Andrew Van de Ven, “Professional Science for a Professional School,” in Breaking the Code of Change, eds. Michael Beer and Nitin Nohria (Boston: Harvard Business School Press, 2000); Karl E. Weick, “Theory Construction as Disciplined Imagination,” Academy of Management Review 14, no. 4, (1989): 516–531; and R. Yin, Case Study Research (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984).

18. Điều chúng tôi muốn nói là thành công của một giả thuyết phải được đo bằng độ chính xác khi nó dự đoán kết quả qua một loạt các tình huống mà các nhà quản lý gặp phải. Do đó, chúng tôi không tìm kiếm “sự thật” theo nghĩa tuyệt đối; tiêu chuẩn của chúng tôi là tính thực tiễn và hữu ích. Nếu giúp các nhà quản lý đạt được thành công mong muốn thì chúng tôi đã thành công. Đo mức độ thành công của các giả thuyết dựa trên tính hữu ích của chúng là một truyền thống được đánh giá cao trong triết lý khoa học, được thể hiện đầy đủ nhất trong chủ nghĩa thực chứng logic. Xem R. Carnap, Empiricism, Semantics and Ontology (Chicago: University of Chicago Press, 1956); W. V. O. Quine, Two Dogmas of Empiricism (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1961); and W. V. O. Quine, Epistemology Naturalized. (New York: Columbia University Press, 1969).

19. Đây là một thiếu sót nghiêm trọng của nhiều nghiên cứu về quản lý. Các nhà kinh tế lượng gọi đây là “lấy mẫu trên biến số lệ thuộc”. Nhiều tác giả cũng như nhiều người tự coi mình là các viện sĩ nghiêm túc đều háo hức chứng minh giá trị của các giả thuyết của mình đến nỗi cố tình bỏ qua phát hiện về những điều bất thường. Trong nghiên cứu tình huống, điều này được thực hiện bằng cách cẩn thận lựa chọn các ví dụ chứng minh cho giả thuyết. Trong các nghiên cứu học thuật chính quy hơn thì điều này được thực hiện

bằng cách bỏ qua các dữ liệu không phù hợp với “giá trị ngoại lệ” của mô hình và tìm cách biện hộ cho việc loại bỏ chúng khỏi phân tích thống kê. Cả hai cách làm này đều hạn chế nghiêm trọng tính hữu ích của những gì được viết ra. Thực ra, chính phát hiện về hiện tượng mà giả thuyết hiện tại không giải thích được sẽ giúp các nhà nghiên cứu xây dựng giả thuyết tốt hơn dựa trên một kế hoạch phân loại tốt hơn. Chúng ta cần nghiên cứu tìm ra sự dị thường chứ không phải để bỏ qua sự dị thường. Chúng tôi đã khuyến khích các nghiên cứu sinh đang tìm kiến câu hỏi nghiên cứu tiềm năng cho bài luận văn của mình chỉ cần đặt câu hỏi khi nào một giả thuyết “kỳ cục” không sử dụng được – ví dụ như “Khi nào tái kỹ nghệ quy trình là một ý tưởng tồi?” hoặc “Liệu bạn có bao giờ muốn thuê ngoài một việc là thế mạnh cơ bản của bạn, và tự làm một việc không phải thế mạnh của mình?” Đặt ra các câu hỏi như vậy gần như luôn luôn cải thiện căn cứ của giả thuyết ban đầu. Cơ hội cải thiện hiểu biết này thường tồn tại ngay cả trong các bài nghiên cứu tốt nhất. Ví dụ như một kết luận quan trọng trong cuốn Từ tốt đến vĩ đại (New York: HarperBusiness, 2001) của Jim Collins là các nhà điều hành của các công ty thành công này không phải là những con người hào nhoáng và đầy lôi cuốn, mà là những con người khiếm tốn biết tôn trọng ý kiến của người khác. Một cơ hội tốt để phát triển căn cứ nghiên cứu của Collins là đặt câu hỏi “Có khi nào bạn thực sự không muốn có một CEO khiêm tốn, kém lôi cuốn không?” Chúng tôi nghĩ là có – và xác định các tình huống khác nhau trong đó cá tính và tính khiêm tốn là ưu điểm hoặc nhược điểm sẽ giúp ích rất nhiều cho ban giám đốc.

20. Chúng tôi muốn cảm ơn Matthew Christensen của Tập đoàn Tư vấn Boston vì đã gợi ý dùng ví dụ từ ngành hàng không này để giải thích vì sao phân loại đúng cách là nền tảng để mang lại tính dự đoán được. Hãy để ý tầm quan trọng của việc các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra các tình huống trong đó các cơ chế cất cánh và ổn định không giúp chuyến bay thành công. Chính công cuộc tìm kiếm thất bại đã khiến thành công trở nên khả thi vững chắc như vậy. Không may là nhiều người nghiên cứu về quản trị lại có vẻ mong muốn không phải chỉ ra những trường hợp mà giả thuyết của họ không dự đoán được chính xác. Họ tránh nghiên cứu những điều dị thường thay vì tìm kiếm sự dị thường và vì vậy góp phần gia tăng

sự khó đoán định. Vì vậy, phần lớn sự khó đoán định trong gây dựng doanh nghiệp tồn tại là do chính những người nghiên cứu và viết lách về các vấn đề này. Đôi khi chúng tôi cũng chịu thua vấn đề đó. Chúng tôi khẳng định rằng trong quá trình phát triển và cải thiện các giả thuyết trong cuốn sách này, chúng tôi thực sự đã cố gắng phát hiện các trường hợp ngoại lệ và dị thường mà giả thuyết không dự đoán được; nhờ đó, chúng tôi đã cải thiện đáng kể các giả thuyết này. Nhưng dị thường vẫn tồn tại. Ý thức được điều này, chúng tôi đã ghi chú lại trong sách. Nếu có độc giả nào quen thuộc với các dị thường mà các giả thuyết này chưa lý giải được thì hãy giải thích cho chúng tôi, để chúng ta có thể cùng nhau cải thiện mức độ dự đoán được khi xây dựng doanh nghiệp.
21. Ví dụ như trong các nghiên cứu về cách các công ty giải quyết thay đổi về công nghệ, các nhà nghiên cứu trước đây đề xuất phân loại theo thuộc tính, chẳng hạn như thay đổi lượng gia và thay đổi đẳng phương, thay đổi sản phẩm và thay đổi quy trình. Mỗi cách phân loại dùng cho một giả thuyết khác nhau dựa trên sự tương quan, xem các công ty mới thành lập và các công ty lâu năm bị ảnh hưởng bởi thay đổi như thế nào, và mỗi cách tương ứng với một sự cải thiện trong khả năng dự đoán so với kế hoạch phân loại trước đó. Ở giai đoạn này của quá trình, hiếm khi có một giả thuyết được nhất trí là tốt nhất vì hiện tượng có quá nhiều thuộc tính. Các học giả của quá trình này đã quan sát thấy rằng sự hỗn loạn này là một giai đoạn quan trọng nhưng không tránh khỏi khi xây dựng giả thuyết. Xem Thomas Kuhn, The Structure of Scientific Revolutions (Chicago: University of Chicago Press, 1962). Kuhn ghi chép đầy đủ nỗ lực của những người ủng hộ các giả thuyết đối đầu khác ở giai đoạn này trước khi tiến tới một mô hình. Thêm vào đó, một trong những cuốn sách có ảnh hưởng lớn nhất về nghiên cứu quản trị và khoa học xã hội đã được Barney G. Glaser và Anselm L. Strauss viết nên (The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research [London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967]). Dù họ đặt tên cho khái niệm mấu chốt của mình là “giả thuyết vững chắc” nhưng cuốn sách thực ra được viết về phân loại, vì quá trình này là trọng tâm để xây dựng giả thuyết đúng đắn. Thuật ngữ “giả thuyết độc lập” của họ cũng giống như thuật ngữ “nhóm loại dựa vào thuộc tính” của chúng tôi. Họ mô tả cách một nhóm các nhà nghiên

cứu cuối cùng đã thành công trong việc biến hiểu biết của mình thành “giả thuyết chính thức” mà chúng tôi gọi là “nhóm loại dựa vào tình huống”.
22. Clayton M. Christensen, The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail (Boston: Harvard Business School Press, 1997).
23. Các nhà quản lý cần biết liệu một giả thuyết có áp dụng được cho trường hợp của họ hay không, liệu họ có nên tin nó không. Một cuốn sách rất hữu ích về vấn đề này là Case Study Research: Design and Methods (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984) của Robert K. Yin. Từ khái niệm của Yin, chúng tôi kết luận rằng tính ứng dụng của một giả thuyết (mà Yin gọi là giá trị ngoài) được thiết lập bởi kế hoạch phân loại hợp lý của nó. Không còn cách nào khác để đánh giá xem giả thuyết áp dụng hay không áp dụng được ở đâu. Để lý giải, hãy xem xét mô hình cải cách đột phá được sinh ra từ nghiên cứu về ngành sản xuất ổ đĩa trong các chương đầu tiên của cuốn The Innovator’s Dilemma. Tất nhiên, mối bận tâm mà các độc giả của nghiên cứu này nêu ra là liệu giả thuyết đó có áp dụng được cho các ngành khác hay không. Cuốn The Innovator’s Dilemma đã cố gắng giải quyết các mối bận tâm này bằng cách cho thấy chính giả thuyết giải thích vì sao ai thành công hay thất bại trong ngành sản xuất ổ đĩa cũng giải thích được những gì xảy ra trong ngành sản xuất máy xúc cơ học, thép, bán lẻ, xe máy, phần mềm kế toán, điều khiển mô tô, máy tính và điều trị tiểu đường. Các ngành đa dạng này được lựa chọn để củng cố tính ứng dụng của giả thuyết. Nhưng làm vậy cũng không hết được các mối bận tâm. Độc giả tiếp tục hỏi liệu giả thuyết này có áp dụng được cho hóa học, phần mềm cơ sở dữ liệu, v.v... hay không. Áp dụng bất kỳ giả thuyết nào cho các ngành khác nhau không thể chứng minh được tính ứng dụng của nó vì nó sẽ luôn khiến các nhà quản lý tự hỏi liệu tình huống hiện tại còn điều gì khiến giả thuyết không tin cậy được. Một số nhà nghiên cứu học thuật, với nỗ lực không vượt quá tính đúng đắn của những gì họ có thể khẳng định và không khẳng định, đã tốn rất nhiều công sức để xác định các “điều kiện ranh giới” trong đó khám phá của họ có thể tin cậy được. Làm vậy là rất tốt, nhưng nếu họ không tự xác định các tình huống nào khác nằm ngoài các “điều kiện ranh giới” trong

nghiên cứu của chính mình thì họ đã hạn chế những gì mình có thể đóng góp cho một giả thuyết hữu ích.

24. Một ví dụ về tầm quan trọng của việc phân loại đúng có thể thấy được khi đặt cạnh nhau hai cuốn sách được viết bởi các sinh viên rất thông minh về quản trị và cạnh tranh, tạo nên các trường hợp với các giải pháp hoàn toàn đối lập cho một vấn đề. Các nhóm nghiên cứu giải quyết cùng một vấn đề cơ bản – thách thức tạo ra tăng trưởng lợi nhuận lâu dài. Trong cuốn Creative Destruction (New York: Currency/Doubleday, 2001), Richard Foster và Sarah Kaplan nêu luận điểm rằng nếu các doanh nghiệp muốn tăng trưởng bền vững với tỷ lệ ngang bằng với thị trường thì họ phải sẵn sàng khám phá các mô hình kinh doanh mới và đối mặt với sự hỗn độn làm nên thị trường vốn. Cùng lúc, một nghiên cứu xuất sắc khác là Profit from the Core (Boston: Harvard Business School Press, 2001) của các nhà cố vấn ở Bain là Chris Zook và James Allen cũng dựa vào bằng chứng hiện tượng học ấy – rằng chỉ một phần rất nhỏ trong số các công ty là có thể duy trì lợi nhuận cao hơn mức thị trường trong một thời gian đủ dài. Nhưng cuốn sách của họ lại khuyến khích các công ty tập trung vào củng cố các dự án hiện tại hơn là cố gắng dự đoán hay thậm chí là phản ứng trước sự thất thường của các nhà đầu tư vốn cổ phần bằng cách nỗ lực tạo tăng trưởng mới ở các thị trường kém liên quan hơn. Trong khi Foster và Kaplan thúc đẩy kết quả về mức độ phù hợp tăng trưởng trong quá khứ trong bối cảnh cạnh tranh liên tục và ủng hộ thay đổi trong tình hình cấp bách hiện nay, thì Zook và Allen giữ quan điểm rằng tập trung vẫn là muôn thuở và là chìa khóa dẫn đến thành công. Quan điểm của họ loại trừ lẫn nhau. Chúng ta nên nghe theo lời khuyên của ai? Hiện tại, các nhà quản lý đang vật lộn với vấn đề về tăng trưởng không có lựa chọn nào khác ngoài cách đi theo một phe dựa trên danh tiếng của tác giả và lời giới thiệu trên bìa sách. Câu trả lời là có một cơ hội lớn để các nhà nghiên cứu theo hướng tình huống đi lên từ nền tảng quý giá mà hai nhóm tác giả này thiết lập nên. Câu hỏi cần được trả lời giờ đây là: Trong tình huống nào thì tập trung vào hoặc gần cốt lõi sẽ mang lại lợi nhuận và tăng trưởng bền vững, và khi nào thì nên đi theo hướng rộng hơn của Foster?

1. Chúng tôi đã đề cập ở chương 1 rằng trong các giai đoạn đầu khi xây dựng giả thuyết, các học giả chỉ có thể đề xuất các phân nhóm

được xác định bởi thuộc tính của hiện tượng. Các nghiên cứu đó là những bước đi quan trọng trong quá trình. Một cuốn sách quan trọng trong số đó là Richard Foster, Innovation: The Attacker's Advantage (New York: Summit Books, 1986). Một nghiên cứu khác dự đoán rằng các doanh nghiệp đi đầu sẽ thất bại khi xuất hiện một cải cách chứa đựng những công nghệ hoàn toàn mới. Xem Michael L. Tushman and Philip Anderson, "Technological Discontinuities and Organizational Environments," Administrative Science Quarterly 31 (1986). Nghiên cứu của Giáo sư James M. Utterback của MIT và các đồng nghiệp về các thiết kế vượt trội đã có công đưa giả thuyết này đến chỗ phân loại dựa trên tình huống. Ví dụ có thể xem James M. Utterback and William J. Abernathy, "A Dynamic Model of Process and Product Innovation" Omega 33, no. 6 (1975): 639–656; và Clayton M. Christensen, Fernando F. Suarez, and James M. Utterback, "Strategies for Survival in Fast-Changing Industries," Management Science 44, no. 12 (2001): 207–220.
2. Các khách hàng đòi hỏi là những khách hàng sẵn sàng trả cho những cải tiến về một số mặt của sản phẩm – tốc độ nhanh hơn, kích thước nhỏ hơn, độ tin cậy cao hơn, v.v... Các khách hàng ít đòi hỏi hoặc không đòi hỏi là những khách hàng muốn trao đổi kiểu khác, chấp nhận hiệu quả thấp hơn (tốc độ chậm hơn, kích thước lớn hơn, độ tin cậy thấp hơn, v.v...) để đổi lấy giá thấp hơn tương ứng. Chúng tôi biểu thị chúng là các đường thẳng vì theo thực nghiệm, khi được vẽ trên giấy kẻ thì chúng đúng là đường thẳng, cho thấy rằng khả năng tận dụng cải tiến của chúng ta tăng với tốc độ cấp số mũ – tuy vẫn là một tốc độ chậm hơn so với tiến bộ công nghệ.
3. Sau khi theo dõi các sinh viên và nhà quản lý đọc, hiểu và nói về sự khác biệt giữa công nghệ bền vững và đột phá này, chúng tôi đã nhận thấy xu hướng chung của con người là tiếp nhận một khái niệm, dữ liệu hoặc lối suy nghĩ mới và biến đổi nó sao cho phù hợp với mô hình trong đầu họ. Vì vậy, nhiều người đã đánh đồng thuật ngữ cải cách bền vững của chúng tôi với cấu trúc cải cách "lượng gia" của họ, và đánh đồng thuật ngữ công nghệ đột phá với các từ cấp tiến, đột phá, sáng tạo hoặc khác biệt. Sau đó họ kết luận rằng các ý tưởng phá vỡ (theo như họ định nghĩa thuật ngữ này) là đầu tư tốt và xứng đáng. Chúng tôi rất tiếc là điều này đã xảy ra vì kết

quả nghiên cứu của chúng tôi gắn liền với một định nghĩa cụ thể của tính phá vỡ, như đã được nêu ở trên. Vì lý do đó mà trong cuốn sách này chúng tôi đã thay thuật ngữ công nghệ đột phá bằng cải cách đột phá – để giảm thiểu khả năng độc giả biến đổi khái niệm này cho phù hợp với những gì mà chúng tôi tin là một cách phân loại tình huống không đúng.

4. Cuốn The Innovator’s Dilemma nêu rằng các doanh nghiệp lớn mạnh chỉ có thể trụ vững ở vị trí đầu ngành khi gặp phải công nghệ đột phá khi các doanh nghiệp lớn thành lập một tổ chức hoàn toàn riêng biệt và cho nó đặc quyền được tự do xây dựng một dự án hoàn toàn mới với một mô hình kinh doanh hoàn toàn mới. Vì vậy, IBM có thể trụ vững ở vị trí đầu ngành khi máy tính mini phá vỡ máy tính lớn vì họ cạnh tranh ở thị trường máy tính mini với một đơn vị kinh doanh khác. Khi máy tính cá nhân ra đời, IBM đối phó với phá vỡ đó bằng cách thiết lập một đơn vị kinh doanh tự trị ở Florida. Hewlett-Packard vẫn dẫn đầu ngành sản xuất máy in vì đã thiết lập một bộ phận sản xuất và bán máy in phun mực hoàn toàn không lệ thuộc vào bộ phận sản xuất máy in ở Boise, nơi sản xuất và bán máy in laze. Từ khi cuốn The Innovator’s Dilemma được xuất bản, một loạt các công ty phải đối mặt với phá vỡ đã thành công trong việc trở thành những người dẫn đầu trong làn sóng phá vỡ nhắm vào họ bằng cách thiết lập các đơn vị tổ chức riêng rẽ để đối phó với phá vỡ. Charles Schwab trở thành hãng môi giới trực tuyến hàng đầu; Teradyne, hãng sản xuất thiết bị kiểm tra chất bán dẫn, đứng đầu ngành sản xuất máy kiểm tra máy tính cá nhân; và Intel giới thiệu chip Celeron, đòi lại phân khúc thấp của thị trường vi xử lý. Chúng tôi hy vọng rằng nhiều công ty lớn học được cách đối phó với phá vỡ qua các đơn vị kinh doanh độc lập khi phải đối mặt với các cơ hội phá vỡ, lợi thế vốn thuộc về các doanh nghiệp mới và người cấp vốn của họ sẽ chuyển sang cho các doanh nghiệp đầu ngành đang tìm kiếm cơ hội tăng trưởng mới.

5. Một ngoại lệ cho điều này được tìm thấy ở Nhật Bản, nơi một vài nhà máy phức hợp sau này đã mua lại các công ty thép nhỏ.

6. Quan điểm đơn giản của các nhà kinh tế học rằng giá được xác định là điểm giao nhau của đường cung và cầu giải thích cho hiện tượng này. Giá hướng về chi phí tiền mặt của nhà sản xuất biên tế (hay chi phí cao hơn); công suất của nhà sản xuất này là cần thiết

để lượng cầu đáp ứng được lượng cung. Khi các nhà sản xuất biên tế là các nhà máy phức hợp chi phí cao thì các nhà máy nhỏ có thể kiếm lợi nhuận từ cốt thép. Khi các nhà sản xuất biên tế là các nhà máy nhỏ thì giá cốt thép tụt dốc. Cơ chế tương tự đã phá hỏng lợi nhuận tạm thời của các nhà máy nhỏ ở mỗi phân khúc thị trường, như đã được mô tả ở trên.

7. Việc giảm chi phí hiếm khi tạo được lợi thế cạnh tranh được biện luận đầy thuyết phục trong Michael Porter, "What Is Strategy?" Harvard Business Review, November–December 1996, 61–78.

8. Chúng tôi khuyên đọc Steven C. Wheelwright and Kim B. Clark, Revolutionizing New Product Development (New York: The Free Press, 1992); Stefan Thomke, Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation (Boston: Harvard Business School Press, 2003); Stefan Thomke and Eric von Hippel, "Customers as Innovators: A New Way to Create Value," Harvard Business Review, April 2002, 74–81; and Eric von Hippel, The Sources of Innovation (New York: Oxford University Press, 1988).

9. Mô hình này giải thích khá rõ ràng vì sao các công ty hàng không lớn ở Mỹ thu được ít lợi nhuận như vậy. Southwest Airlines gia nhập với tư cách một nhà phá vỡ thị trường mới (khái niệm được định nghĩa ở chương 3), cạnh tranh ở Texas nhằm thu hút những hành khách đáng lẽ đã không chọn bay mà thay vào đó là ô tô và xe buýt. Hãng hàng không này đã thận trọng chọn các sân bay nhỏ, tránh cạnh tranh trực tiếp với các hãng lớn. Chính các nhà phá vỡ cấp thấp trong ngành này – các hãng hàng không như JetBlue, AirTran, People Express, Florida Air, Reno Air, Midway, Spirit, Presidential và nhiều hãng khác – đã gây ra sự kém lợi nhuận ấy. Khi các doanh nghiệp đứng đầu ở hầu hết các ngành khác bị tấn công bởi các nhà phá vỡ cấp thấp, họ có thể bỏ lên thị trường cấp cao và vẫn có lãi (và thường là tăng lãi) trong một thời gian. Các công ty thép phức hợp tiến lên thị trường cấp cao tránh khỏi các nhà máy nhỏ. Các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ tiến lên thị trường cao cấp của quần áo, nội thất và mỹ phẩm khi các cửa hàng bách hóa chiết khấu tấn công các loại hàng xài bền có thương hiệu như phần cứng, sơn, đồ chơi, hàng thể thao và dụng cụ nhà bếp ở phân khúc lợi nhuận thấp của hỗn hợp hàng hóa. Ngày nay các cửa hàng bách hóa chiết khấu như Target và Wal-Mart đang tiến lên thị trường cao cấp của

quần áo, nội thất và mỹ phẩm khi các nhà chiết khấu hàng xài bền như Circuit City, Toys ‘R Us, Staples, Home Depot và Ktchens Etc. tấn công phân khúc thị trường thấp; v.v... Vấn đề trong ngành hàng không là các hãng lớn không thể tiến lên thị trường cao cấp. Cơ cấu chi phí cố định cao của họ khiến họ không thể bỏ phân khúc thị trường thấp. Vì vậy, các nhà phá vỡ thị trường thấp tấn công dễ dàng; tuy nhiên, khi một trong số họ đã trở nên lớn mạnh thì các hãng lớn sẽ tuyên bố rằng thế là đủ, và quay ra chiến đấu. Chính vì vậy mà chưa có nhà phá vỡ cấp thấp nào tồn tại được hơn vài năm. Nhưng vì phá vỡ cấp thấp bởi các công ty mới có thể được thực hiện dễ dàng đến vậy nên các hãng lớn không bao giờ có thể tăng giá cấp thấp lên mức lợi nhuận hấp dẫn.

10. Quá trình này được thuật lại trong một nghiên cứu tuyệt vời của Richard S. Rosenbloom, “From Gears to Chips: The Transformation of NCR and Harris in the Digital Era”, Harvard Business School Business History Seminar, Boston, 1988.

11. Sẽ thật ngu ngốc khi tuyên bố rằng không thể thiết lập các công ty tăng trưởng mới bằng một chiến lược bền vững, vượt qua cạnh tranh. Nói chính xác hơn là khả năng thành công là rất thấp. Nhưng một số công ty mới bền vững đã thành công. Ví dụ, tập đoàn EMC đã chiếm thị phần thiết bị lưu trữ dữ liệu cao cấp của IBM trong những năm 1990 bằng một kết cấu sản phẩm khác với IBM. Nhưng như những gì chúng tôi được biết, các sản phẩm của EMC tốt hơn IBM ở chính những ứng dụng mà IBM phục vụ. Máy in laze của Hewlett-Packard là một công nghệ bền vững đối với máy in ma trận, một thị trường do Epson thống trị. Nhưng Epson đã bỏ lỡ nó. Động cơ máy bay phản lực là một cải cách triệt để nhưng bền vững đối với động cơ pittông. Hai nhà sản xuất động cơ pittông là Rolls-Royce và Pratt & Whitney đã chuyển sang sản xuất máy bay phản lực thành công. Các hãng khác, chẳng hạn như Ford, thì không như vậy. General Electric là người mới trong cuộc cách mạng máy bay phản lực và trở nên rất thành công. Đây là những điều bất thường mà giả thuyết phá vỡ không thể giải thích. Tuy hướng của chúng tôi là coi như hầu hết các nhà quản lý lúc nào cũng kiểm soát doanh nghiệp của mình và quản lý nó một cách hiệu quả nhưng đôi khi họ cũng có thể bỏ qua cơ hội.

12. Điều này phần nào giải thích tại sao Dell Computer đã phá vỡ thành công đến vậy – vì họ đã tiến lên thị trường cấp cao để cạnh tranh với các nhà sản xuất máy tính trạm và server với chi phí cao, chẳng hạn như Sun Microsystems. Ngược lại, Gateway không phát đạt được như vậy dù ban đầu có mô hình kinh doanh tương tự vì họ không tiến lên thị trường cao cấp mạnh mẽ bằng và bị mắc kẹt với các chi phí không phân hóa được khi bán máy tính không phân hóa được. Chúng tôi tin rằng hiểu biết này là một phụ lục hữu ích cho quan điểm ban đầu của giáo sư Michael Porter rằng có hai loại chiến lược khả thi – khác biệt hóa và chi phí thấp (Michael Porter, Competitive Strategy [New York: Free Press, 1980]). Nghiên cứu về phá vỡ bổ sung một phương diện động lực cho công trình của Porter. Về cơ bản, một chiến lược chi phí thấp chỉ mang lại lợi nhuận hấp dẫn cho đến khi các đối thủ cạnh tranh chi phí cao hơn đã bị đẩy ra khỏi một phân khúc của thị trường. Sau đó, đối thủ chi phí thấp cần phải tiến lên thị trường cao cấp để có thể cạnh tranh lại với các đối thủ chi phí cao hơn. Nếu không thể tiến lên thị trường cao cấp, chiến lược chi phí thấp trở thành chiến lược chi phí tương đương.

13. Xem Clayton M. Christensen, The Innovator’s Dilemma (Boston: Harvard Business School Press, 1997), 130.

14. Khái niệm mạng lưới giá trị được giới thiệu trong Clayton M. Christensen, “Value Networks and the Impetus to Innovate,” chương 2 cuốn The Innovator’s Dilemma. Giáo sư Richard S. Rosenbloom của Trường Kinh doanh Harvard ban đầu đã nhận thấy sự tồn tại của các mạng lưới giá trị khi cố vấn cho nghiên cứu ban đầu của Christensen. Trong nhiều cách, tình huống trong một mạng lưới giá trị tương ứng với một “thế cân bằng Nash”, được phát triển bởi John Nash (người đã đoạt giải Nobel và sau này càng trở nên nổi tiếng hơn qua bộ phim A Beautiful Mind). Trong thế cân bằng Nash, với hiểu biết của Công ty A về chiến lược tối ưu, tư lợi (lợi nhuận tối đa) của mỗi công ty còn lại trong hệ thống, Công ty A không thể thấy được chiến lược nào tốt hơn cho mình hơn là chiến lược mà nó đang theo đuổi. Điều này cũng đúng cho tất cả các công ty khác trong hệ thống. Vì vậy, không công ty nào có động lực để thay đổi hướng đi, và do đó cả hệ thống sẽ khá chậm thay đổi. Khi các công ty trong một mạng lưới giá trị đang ở thế cân bằng Nash, nó hạn chế

mức độ nhanh chóng mà khách hàng có thể bắt đầu tận dụng các cải tiến mới. Ứng dụng này của thế cân bằng Nash đối với hiểu biết về cải cách mới đây đã được giới thiệu trong Bhaskar Chakravorti, The Slow Pace of Fast Change (Boston: Harvard Business School Press, 2003). Tuy Chakravorti không tự xâu chuỗi lại nhưng khái niệm của ông là một cách tốt để hình dung hai điều về mô hình cải cách phá vỡ. Nó giải thích vì sao tốc độ phát triển công nghệ vượt quá khả năng tận dụng phát triển ấy của khách hàng. Nó cũng giải thích vì sao cạnh tranh với khách hàng không tiêu thụ, tạo ra một mạng lưới giá trị hoàn toàn mới, về lâu dài thường là cách dễ dàng hơn để tấn công một thị trường ổn định.
15. Một vài người thỉnh thoảng đã kết luận rằng khi người dẫn đầu không bị phá vỡ tiêu diệt ngay lập tức thì các tác động của phá vỡ đã phần nào ngừng hoạt động, còn những kẻ tấn công thì đang bị kìm chân. (Ví dụ, xem Constantinos Charitou and Constantinos Markides, “Responses to Disruptive Strategic Innovation,” MIT Sloan Management Review, Winter 2003, 55.) Các kết luận này phản ánh một cách hiểu nông cạn về hiện tượng này, vì phá vỡ là một quá trình chứ không phải một sự kiện. Các tác động đang hoạt động mọi lúc mọi nơi. Ở một số ngành, các tác động phải mất vài thập kỷ để gây ảnh hưởng lên toàn ngành. Trong các trường hợp khác, chúng có thể chỉ mất vài năm. Nhưng các tác động – thực ra chính là việc chạy theo lợi nhuận tương đương với lợi thế cạnh tranh – luôn hoạt động. Tương tự như vậy, đôi khi các tác giả khác đã nhận thấy rằng doanh nghiệp đầu ngành thực ra không bị phá vỡ tiêu diệt mà lại bắt kịp làn sóng rất thuần thục. Vì vậy họ kết luận rằng giả thuyết phá vỡ là sai lầm. Kết luận này cũng không đúng. Khi ta thấy máy bay bay trên trời, nó không bác bỏ định luật hấp dẫn. Lực hấp dẫn vẫn có tác động đối với chiếc máy bay đang bay – chỉ có điều các kỹ sư đã tìm ra cách đối phó với tác động ấy. Khi ta thấy một công ty phá vỡ thành công thì đó là vì đội ngũ quản lý đã tìm ra cách khai thác các tác động dẫn đến thành công.
16. Xem Clayton M. Christensen and Richard S. Tedlow, “Patterns of Disruption in Retailing,” Harvard Business Review, January–February 2000, 42– 45.
17. Cuối cùng thì Wal-Mart đã có thể thiết lập các quá trình xoay vòng tài sản nhanh hơn Kmart. Điều này cho phép họ đạt lợi nhuận

cao hơn ở mức lợi nhuận cận biên tương đương, cho Wal-Mart tốc độ tăng trưởng bền vững cao hơn.
18. Các doanh nghiệp ở vị trí của các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ có thể trốn tránh phá vỡ dễ dàng hơn rất nhiều so với đứng lại chiến đấu là vì trong tương lai gần, xoay vòng tài sản và hàng tồn kho rất khó thay đổi. Các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ cung cấp cho khách hàng lựa chọn sản phẩm rộng lớn hơn rất nhiều (nhiều đơn vị hàng hóa tồn kho hơn cho mỗi loại hàng), không tránh khỏi làm giảm xoay vòng hàng tồn kho. Các cửa hàng chiết khấu không chỉ cung cấp phạm vi hàng hóa hẹp hơn, chỉ tập trung vào các mặt hàng xoay vòng nhanh nhất, mà cơ sở hạ tầng hữu hình của họ thường cũng sắp xếp tất cả hàng hóa ở tầng bán hàng. Ngược lại, các cửa hàng bách hóa thường phải duy trì các buồng kho để cung cấp hàng thay thế cho số lượng hàng hóa hạn chế được đặt trên những kệ hàng đầy ắp của họ. Vì vậy, khi các cửa hàng chiết khấu phá vỡ xâm chiếm một phân khúc hỗn hợp hàng hóa của họ từ bên dưới, các cửa hàng bách hóa không thể ngay lập tức giảm biên lợi và đẩy nhanh xoay vòng. Tiến lên thị trường cao cấp nơi biên lợi vẫn còn đủ cao luôn là lựa chọn khả thi và hấp dẫn hơn.
19. Các phá vỡ cấp thấp là ví dụ trực tiếp về điều mà nhà kinh tế học Joseph Schumpeter gọi là "phá hủy sáng tạo". Các phá vỡ cấp thấp giúp nhanh chóng giảm thiểu chi phí trong một ngành – nhưng chỉ đạt được khi các doanh nghiệp mới tiêu diệt các doanh nghiệp lớn mạnh. Ngược lại, phá vỡ thị trường mới là một giai đoạn sáng tạo quan trọng – tiêu thụ mới – trước khi tiêu diệt tiêu thụ cũ.
20. Để tìm hiểu sâu hơn về tác động vĩ mô của phá vỡ, xem Clayton M. Christensen, Stuart L. Hart, and Thomas Craig, "The Great Disruption," Foreign Affairs 80, no. 2 (March–April 2001): 80–95; và Stuart L. Hart and Clayton M. Christensen, "The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid," MIT Sloan Management Review, Fall 2002, 51–56. Nghiên cứu Foreign Affairs chỉ ra rằng phá vỡ là động cơ cơ bản của phép màu kinh tế Nhật Bản trong những năm 1960, 1970 và 1970. Giống như các công ty khác, các nhà phá vỡ này – Sony, Toyota, Nippon Steel, Canon, Seiko, Honda, v.v... – đã tiến lên thị trường cao cấp, sản xuất một số sản phẩm chất lượng cao nhất thế giới trong thị trường của mình. Giống như các công ty Mỹ và châu Âu mà họ đã phá vỡ, những người khổng lồ

của Nhật Bản giờ đây đang mắc kẹt ở phân khúc cấp cao của thị trường, nơi không có cơ hội tăng trưởng. Nền kinh tế Mỹ không bị trì trệ trong một thời gian dài sau khi các công ty hàng đầu bị kẹt ở thị trường cấp cao là vì mọi người có thể bỏ các công ty đó, nhặt nhạnh vốn đầu tư mạo hiểm trên đường đi xuống thị trường cấp thấp và khởi đầu các làn sóng tăng trưởng phá vỡ mới. Ngược lại, nền kinh tế Nhật thiếu tính lưu động của thị trường lao động và cơ sở hạ tầng vốn đầu tư mạo hiểm để làm được điều này. Vì vậy, Nhật Bản phá vỡ một lần và thu lợi lớn, nhưng rồi bị mắc kẹt. Có vẻ như thực sự có những căn nguyên vi mô đối với bất ổn kinh tế vĩ mô ở đất nước này. Nghiên cứu Sloan dựa trên nghiên cứu Foreign Affairs chỉ ra rằng các quốc gia đang phát triển hiện nay là thị trường khởi đầu lý tưởng cho nhiều cải cách phá vỡ, và rằng phá vỡ là một chính sách phát triển kinh tế hiệu quả.
21. Cách dùng từ của chúng tôi ở đoạn này là rất quan trọng. Khi khách hàng không thể phân biệt được các sản phẩm về bất cứ mặt nào quan trọng đối với họ, thì giá cả thường là cơ sở để họ lựa chọn. Tuy nhiên chúng tôi không cho rằng khi một khách hàng mua sản phẩm giá thấp nhất thì trục cạnh tranh sẽ dựa trên chi phí. Câu hỏi cần đặt ra là liệu khách hàng có sẵn sàng trả giá cao hơn cho các cải tiến về chức năng, độ tin cậy hay tiện lợi hay không. Miễn là khách hàng trả cho các cải tiến giá ocao hơn, chúng tôi sẽ coi đó là minh chứng rằng tốc độ cải tiến hiệu quả chưa vượt quá những gì khách hàng có thể sử dụng. Khi hiệu dụng biên tế mà khách hàng nhận được từ cải tiến bổ sung trên bất kỳ mặt nào tiến về không thì chi phí sẽ đúng là cơ sở cạnh tranh.
22. Chúng tôi nhấn mạnh thuật ngữ chiến lược sản phẩm trong câu này vì rõ ràng là có cơ hội cho hai phá vỡ cấp thấp khác trong thị trường này. Một là chiến lược nhãn hàng riêng để phá vỡ nhãn hiệu Hewlett-Packard. Hai là chiến lược phân phối chi phí thấp qua một nhà bán lẻ trực tuyến, chẳng hạn như Dell Computer.
23. Thực ra còn một chiến lược thứ tư để đánh giá ở đây – sản xuất các bộ phận để bán cho Hewlett-Packard và các nhà cung cấp hệ thống con của họ. Chúng tôi sẽ bàn kỹ hơn về chiến lược này ở chương 4 và 5.
24. Trên thực tế, Matsushita đã thử xâm nhập với một chiến lược bền vững y hệt như vậy trong những năm 1990. Dù có thương hiệu

mạnh Panasonic và khả năng lắp ráp các sản phẩm điện cơ tầm cỡ thế giới nhưng công ty này vẫn thất bại và chỉ có được thị phần khiêm tốn.

1. Xem chương 7 của Dorothy Leonard, Wellsprings of Knowledge (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

2. Một số nhà nghiên cứu (chẳng hạn như Joe Pine, trong cuốn sách kinh điển của mình là Mass Customization [Boston: Harvard Business School Press, 1992]) nêu rằng xét cho cùng thì phân khúc có lẽ là không quan trọng vì nhu cầu của các khách hàng riêng lẻ nên được giải quyết riêng lẻ. Dù điều này là có thể hiểu được nhưng để đi được đến đó cũng phải mất một khoảng thời gian nhất định. Chúng tôi sẽ đề cập đến ở chương 5 và 6 rằng trong nhiều tình huống, điều đó là không thể. Nói cách khác, phân khúc luôn luôn đóng vai trò quan trọng.

3. Chúng tôi xin chân thành cảm ơn hai đồng nghiệp đã giới thiệu cho chúng tôi lối tư duy về cấu trúc thị trường này. Người đầu tiên là Richard Pedi, CEO của Gage Foods ở Bensenville, Illinois. Rick đặt ra cho chúng tôi cụm từ "công việc cần thực hiện". Anthony Ulwick của Lansana, Florida–based Strategyn, Inc. đã triển khai và sử dụng một khái niệm tương tự trong nghiên cứu cố vấn của mình, đó là cụm từ "các kết quả mà khách hàng đang tìm kiếm". Tony đã xuất bản một loạt nghiên cứu về các khái niệm này, bao gồm "Turn Customer Input into Innovation", Harvard Business Review, January 2002, 91–98. Tony sử dụng các khái niệm này để giúp khách hàng của doanh nghiệp ông triển khai các sản phẩm kết nối được với những gì mà khách hàng của họ đang cố gắng thực hiện. Chúng tôi cũng rất biết ơn David Sundahl, cộng sự của Giáo sư Christensen, đã góp phần trình bày thành hệ thống rất nhiều những ý tưởng ban đầu xây dựng nên chương này.

4. Nhiều chi tiết ở đây đã được thay đổi để bảo vệ lợi ích độc quyền của công ty trong khi vẫn bảo đảm được đặc tính cơ bản của nghiên cứu và các kết luận của nó.

5. Ngôn ngữ trong đoạn này cho thấy một hệ thống lồng ghép. Trong công việc bao quát cần thực hiện là nhiều kết quả khác nhau cần đạt được để công việc được thực hiện hoàn hảo. Vì vậy, khi sử dụng từ kết quả trong nghiên cứu về phân đoạn, chúng tôi ám chỉ những

công việc riêng lẻ cần được thực hiện, chẳng hạn như kéo dài lâu, không làm lộn xộn, v.v… để công việc được thực hiện tốt.
6. Ta có thể thấy được vấn đề này ngay từ xu hướng marketing gần đây hướng tới những cái gọi là thị trường độc tôn. Thị trường độc tôn thúc đẩy các công ty cung cấp các lựa chọn theo yêu cầu, đáp ứng được nhu cầu của từng khách hàng riêng lẻ. Nhưng làm theo yêu cầu cũng có cái giá của nó. Hơn nữa, nó thường không cung cấp hiểu biết logic trên cơ sở hướng đến kết quả của các quyết định mua hàng. Vì các công cụ nghiên cứu thị trường phức tạp như geocode cũng chú ý đến đặc điểm của con người nên chúng không thể tạo ra các kế hoạch phân đoạn thị trường có ý nghĩa với khách hàng – mỗi người đều có rất nhiều công việc cần thực hiện. Thực ra có rất nhiều điểm tương đồng trong những công việc cần thực hiện trong một bộ phận người và công ty, cho thấy rằng tập trung vào các thị trường độc tôn thường không phải là mục tiêu marketing nên theo đuổi.
7. Nhận xét rằng khách hàng tìm kiếm trong các nhóm sản phẩm nhằm tìm ra cách đạt được kết quả mong muốn được dựa trên nghiên cứu tâm lý học, nêu rằng các hệ thống tri giác của chúng ta được hướng đến tìm hiểu xem chúng ta có thể dùng đồ vật làm gì và liệu chúng có phải là tối ưu cho các mục đích đó hay không. Ví dụ như nhà tâm lý học James J. Gibson, được biết đến rộng rãi nhờ nghiên cứu về các giả thuyết tri giác, đã viết về “tính năng”, một khái niệm tương tự với những gì chúng tôi gọi là “công việc” hoặc “kết quả”. Theo Gibson, “Tính năng của môi trường là những gì nó cung cấp hoặc trang bị, dù tốt hay xấu.” Gibson khẳng định rằng chúng ta nhìn nhận thế giới không phải về mặt đặc trưng chủ đạo, như là màu vàng hay nặng 500 gam, mà là về kết quả: “Cái chúng ta nhận biết được khi nhìn vào đồ vật là [kết quả] của chúng chứ không phải là đặc trưng. Chúng ta có thể phân biệt các khía cạnh khác biệt nếu cần làm vậy trong một thử nghiệm, nhưng những gì đồ vật đó thể hiện cho chúng ta là những gì ta thường chú ý tới.” Ví dụ như, vai trò quan trọng của mặt đất là cung cấp cho chúng ta một nền vững chắc để đứng, đi lại, v.v... Chúng ta không “thuê” mặt đất vì màu sắc hay độ ẩm của nó. Theo cách nói của Gibson, tính năng của sản phẩm là các kết quả mà sản phẩm đó cho phép người sử dụng đạt

được. Xem James J. Gibson, The Ecological Approach to Visual Perception (Boston: Houghton Mifflin, 1979), 127.
8. Tìm ra một "ứng dụng mang tính triệt tiêu" là tôn chỉ của các nhà cải cách từ khi Larry Downes và Chunka Mui giới thiệu thuật ngữ này trong cuốn Unleashing the Killer App (Boston: Harvard Business School Press, 1998). Không may là phần lớn những gì được viết trong cuốn sách này chỉ bao gồm những ghi chép về các ứng dụng tiêu diệt thành công trong quá khứ. Chúng tôi nghĩ rằng một nghiên cứu kỹ càng về các ứng dụng kiểu này sẽ cho thấy rằng chúng tiêu diệt vì sản phẩm hay dịch vụ đó được định vị rõ ràng cho một công việc mà rất nhiều người đang cố gắng thực hiện – cải cách này giúp họ hoàn thành việc đó tốt hơn và tiện lợi hơn.
9. Doanh nghiệp do Ngài Ulwick điều hành mà chúng tôi đề cập ở ghi chú 3 có các phương pháp độc quyền để phân loại các thị trường theo công việc và định lượng quy mô của chúng.
10. Thông tin này được thuật lại cho chúng tôi trong một cuộc phỏng vấn vào tháng Bảy năm 2000 với Mickey Schulhoff, người đã giữ vị trí CEO của Sony America trong vòng hơn 20 năm và là thành viên ban giám đốc của Tập đoàn Sony trong phần lớn thời gian đó.
11. Chúng tôi cần nhấn mạnh rằng chúng tôi không hề có thông tin nội bộ về bất kỳ công ty hay sản phẩm nào được đề cập ở phần này, và chúng tôi cũng chưa thực hiện bất kỳ cuộc nghiên cứu thị trường chính thức nào về các sản phẩm hay công việc này. Thay vào đó, chúng tôi đã viết phần này chỉ để minh họa cách cách giả thuyết được xây dựng dựa trên các phân nhóm theo tình huống về sản phẩm kết nối được với khách hàng có thể mang lại sự rõ ràng và đoán định được cho một công việc của cải cách. Chẳng hạn như, nếu chiến lược của RIM là nêu bật doanh thu với khách hàng doanh nghiệp hơn là cá nhân thì CIO (Giám đốc công nghệ thông tin) sẽ là người chịu trách nhiệm: đảm bảo rằng các nhân viên lao động trí óc có khả năng liên lạc và liên lạc được. Cách làm đó cũng sẽ hữu ích nếu áp dụng cho công việc này.
12. Trên thực tế, khi cuốn sách này đang được viết, RIM và Nokia công bố một quyết định hợp tác, trong đó Nokia sẽ sử dụng phần mềm của RIM để tạo tính năng email không dây trên điện thoại của Nokia – một thỏa thuận hợp lý cho cả hai bên vì về nhiều mặt, sản phẩm của họ được thuê để làm cùng một công việc. Liệu họ muốn

sản xuất chiếc BlackBerry cạnh tranh với điện thoại không dây để làm công việc này, hay cung cấp phần mềm trong điện thoại không dây của hãng khác như thỏa thuận Nokia-RIM, là câu hỏi mà giả thuyết ở chương 5 và 6 sẽ trả lời.

13. Chúng tôi đã tương đối liều lĩnh khi tuyên bố như vậy vì tương lai vẫn chưa đến. Chúng tôi trình bày phân tích này như vậy để minh họa cho nguyên lý cơ bản. Rất có thể là các nhà sản xuất thiết bị cầm tay không dây sẽ tham gia vào một cuộc đua tích hợp các tính năng mới nhất của tất cả các đối thủ vào sản phẩm của mình, khiến ngành công nghiệp còn non trẻ này rơi vào tình trạng trong đó các sản phẩm đều nhang nhác nhau, không có gì khác biệt. Khi điều này xảy ra, chúng tôi mong độc giả không kết luận rằng "Christensen và Raynor đã sai lầm." Theo chúng tôi, dù việc xóa nhòa và bắt chước tính năng chắc chắn sẽ xảy ra nhưng nếu mỗi nhà sản xuất đều tập trung vào tích hợp các đặc tính và chức năng và định vị tốt thông điệp marketing của mình trong một công việc, thì các nhà cung cấp các thiết bị này sẽ càng lớn mạnh vì họ sẽ giành được thị phần từ các sản phẩm và dịch vụ khác được thuê để làm các công việc này. Chúng tôi cũng cho rằng các doanh nghiệp này sẽ duy trì được sự khác biệt và lợi nhuận của mình lâu hơn nếu họ tập trung cải tiến vào một công việc duy nhất.

14. Xem Leonard, Wellsprings of Knowledge; Eric von Hippel, The Sources of Innovation (New York: Oxford University Press, 1988); và Stefan Thomke, Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

15. Tất nhiên, về lý thuyết, tất cả khách hàng đều muốn mang theo một thiết bị nhỏ làm được tất cả mọi việc trong một chiếc va li hoặc túi xách. Nhưng để làm được điều đó đòi hỏi phải đánh đổi về công nghệ. Phần mềm sẽ giúp thiết kế một nền tảng hữu hình duy nhất cho một loạt các công việc tập trung đỡ tốn kém hơn. Tuy nhiên, chúng tôi cho rằng ngay cả trong tình huống này, công ty sẽ có lợi hơn khi dùng một nền tảng phần cứng duy nhất cho các sản phẩm phần mềm tối ưu hóa khác nhau được định vị cho nhiều công việc khác nhau. Có lẽ trong một thời gian dài, các thiết bị điện tử kết hợp nhiều tính năng như vậy nhằm mục đích làm được nhiều việc cùng một lúc – sắp xếp, kết nối, giải trí, v.v... – sẽ thành ra giống như một

con dao đa năng: dao khá sắc, kéo cùn, cái mở nắp tạm ổn và cái tua vít tệ hại. Miễn là các công việc mà khách hàng cần thực hiện phát sinh vào các thời điểm và địa điểm khác nhau thì chúng tôi nghĩ rằng hầu hết khách hàng sẽ tiếp tục sử dụng nhiều thiết bị khác nhau cho đến khi một thiết bị đa năng có thể làm được tất cả mọi việc tốt như các đối thủ cạnh tranh tập trung của nó.

16. Kinh nghiệm của Intuit khi phá vỡ thị trường phần mềm kế toán doanh nghiệp nhỏ bằng sản phẩm QuickBooks của họ là ví dụ tiêu biểu cho trường hợp này. Đến đầu những năm 1990, phần mềm doanh nghiệp nhỏ duy nhất trên thị trường được viết bởi kế toán và dành cho kế toán. Vì họ định nghĩa thị trường của mình theo sản phẩm nên họ xác định đối thủ cạnh tranh của mình là các nhà thiết kế phần mềm kế toán khác. Vì vậy, định nghĩa này mang đến cho họ tầm nhìn về cách vượt qua đối thủ, đó là tham gia vào một cuộc đua: Bổ sung các đặc tính và chức năng nhanh hơn dưới dạng các báo cáo và phân tích mới có thể vận hành được. Dần dần ngành này bao gồm những sản phẩm đa chức năng nhang nhác nhau, trong đó mọi hãng đều tích hợp tính năng của các hãng khác. Các nhân viên marketing của Intuit đã quen với việc quan sát xem khách hàng mua phần mềm quản lý tài chính cá nhân Quicken của Intuit đang cố gắng hoàn thành việc gì khi sử dụng sản phẩm này. Trong quá trình đó, họ rất ngạc nhiên khi quan sát thấy rằng phần lớn những người sử dụng Quicken dùng nó để kiểm soát tình hình tài chính của doanh nghiệp nhỏ của họ. Họ nhận ra rằng công việc cơ bản là kiểm soát tiền. Các chủ sở hữu doanh nghiệp nhỏ này nhúng tay vào mọi mặt của doanh nghiệp mình và không cần đến tất cả những báo cáo và phân tích tài chính mà các nhà cung cấp phần mềm thịnh hành đã tích hợp vào sản phẩm của họ. Intuit cho ra mắt QuickBooks nhằm thực hiện công việc mà các chủ sở hữu doanh nghiệp nhỏ cần làm – "Giúp tôi đảm bảo rằng tôi không hết tiền" – và thành công rực rỡ. Trong vòng hai năm, công ty đã thâu tóm 85% thị phần bằng một sản phẩm phá vỡ thiếu hầu hết các tính năng của các sản phẩm cạnh tranh.

17. Theodore Levitt là người tiên phong đề xướng quan điểm này trong số những người nghiên cứu và viết về các vấn đề trong marketing. Christensen nhớ lại khi còn là một học viên cao học, ông đã nghe Ted Levitt tuyên bố: "Người ta không muốn mua một cái

máy khoan 6 milimét, mà là một cái lỗ 6 milimét". Nói theo cách của chúng tôi là họ có việc cần làm và họ thuê một thứ để làm công việc đó. Cách lý giải được biết đến rộng rãi nhất của Levitt cho các nguyên lý này được trình bày trong Theodore Levitt, "Marketing Myopia", Harvard Business Review, September 1975, reprint 75507.
18. Để tìm hiểu về cách xác định quy mô của các phân khúc thị trường theo công việc, xem Anthony W. Ulwick, "Turn Customer Input into Innovation," Harvard Business Review, January 2002, 91–98.
19. Chúng tôi rất biết ơn Mike Collins, nhà sáng lập kiêm CEO của Tập đoàn Big Idea, vì những bình luận của ông đã dẫn đến rất nhiều ý tưởng trong phần này. Mike đã biên tập bản thảo ban đầu của chương này, và các ý kiến của ông hết sức hữu ích.
20. Một lý do vì sao một số (nhưng không phải tất cả) các kiểu bán lẻ "diệt trừ phân nhóm" – các công ty như Home Depot và Lowe's – đã có thể phá vỡ được các nhà bán lẻ lớn mạnh thành công đến vậy là vì họ được tổ chức dựa trên các công việc cần thực hiện.
21. Vì nhiều nhà marketing tình cờ và có xu hướng phân đoạn thị trường của họ theo đặc tính của các nhóm sản phẩm và khách hàng nên thật không may, nhưng không có gì ngạc nhiên, là họ thường quảng bá thương hiệu như những gì họ đã làm với sản phẩm của mình. Thương hiệu thường đã trở thành những từ ngữ bao trùm, không làm tốt được bất kỳ việc gì mà khách hàng cần làm khi "thuê" thương hiệu đó. Vì hầu hết các nhà quảng cáo đều muốn ý nghĩa của thương hiệu đủ linh hoạt cho một loạt các sản phẩm mà nó chứa đựng nên nhiều thương hiệu đã mất đi sự liên kết giữa nó với công việc. Khi điều này xảy ra, khách hàng vẫn lúng túng không biết mua sản phẩm nào để thực hiện công việc khi gặp một tình huống nhất định.
1. Các nhà kinh tế học có ngôn ngữ rất hay để miêu tả hiện tượng này. Khi hiệu quả của một sản phẩm vượt quá khả năng sử dụng của khách hàng, khách hàng gặp phải hiệu dụng biên tế giảm dần khi hiệu quả sản phẩm tăng dần. Qua thời gian, giá biên tế mà khách hàng sẵn sàng trả cho cải tiến sẽ tương đương với hiệu dụng biên tế mà họ nhận được từ việc sử dụng cải tiến. Khi giá trị tăng của giá biên tế mà công ty có thể duy trì trên thị trường cho một sản

phẩm cải tiến tiến về 0 thì hiệu dụng biên tế mà khách hàng có được từ việc sử dụng sản phẩm cũng sẽ tiến về 0.
2. Chúng tôi đã đề cập ở phần trước rằng không có công nghệ nào là bền vững hay phá vỡ về bản chất. Đây là các giới hạn của một tập số thực continum, và tính phá vỡ của một cải cách chỉ có thể được miêu tả tương đối so với các mô hình kinh doanh, khách hàng và các công nghệ khác. Trường hợp bóng bán dẫn cho thấy rằng thương mại hóa một số công nghệ như các cải cách bền vững trong các thị trường lớn là rất tốn kém.
3. Hình 4-2 được vẽ nên từ dữ liệu do American Heart Association National Center (Trung tâm Nghiên cứu Quốc gia Hiệp hội Tim mạch Hoa Kỳ) cung cấp. Vì các dữ liệu này chỉ đo lường các quy trình được thực hiện trong bệnh viên nên các quy trình nong mạch thực hiện ở các phòng khám ngoại trú và các địa điểm khác không phải bệnh viện đều không được kể đến. Điều này có nghĩa là các con số nong mạch trong đồ thị thấp hơn so với thực tế, và đánh giá không đúng mức này ngày càng trở nên đáng kể.
4. Có rất nhiều ví dụ khác ngoài những gì được liệt kê ở trên. Chẳng hạn như, các nhà môi giới chứng khoán như Merrill Lynch tiếp tục tiến lên thị trường cấp cao trong mạng lưới giá trị ban đầu của mình hướng tới các khách hàng có giá trị ròng lớn hơn, từ đó thu nhập ròng và tổng doanh thu của họ cũng được cải thiện. Họ chưa nhận thấy mối đe dọa mà cuối cùng họ sẽ phải trải nghiệm khi các nhà môi giới chiết khấu trực tuyến tìm ra cách cung cấp dịch vụ tốt hơn.
5. Xem Clark Gilbert and Joseph L. Bower, “Disruptive Change: When Trying Harder Is Part of the Problem,” Harvard Business Review, May 2002, 94–101; và Clark Gilbert, “Can Competing Frames Co-exist? The Paradox of Threatened Response,” working paper 02-056, Boston, Harvard Business School, 2002.
6. Daniel Kahneman and Amos Tversky, “Choice, Values, and Frames,” American Psychologist 39 (1984): 341–350. Kahneman và Tversky đã viết về những điều rất lớn lao trong các ấn bản này. Phần tham khảo này chỉ là một ví dụ trong công trình của họ.
7. Hiện tượng “threat rigidity” đã được nhiều học giả nghiên cứu, trong đó nổi bật là Jane Dutton và các đồng nghiệp của mình. Xem Jane E. Dutton and Susan E. Jackson, “Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action,” Academy of Management

Review 12 (1987): 76–90; và Jane E. Dutton, “The Making of Organizational Opportunities—AnInterpretive Pathway to Organizational Change”, Research in Organizational Behavior 15 (1992): 195–226.

8. Arthur Stinchcombe đã viết rất nhiều về định đề rằng có được các điều kiện ban đầu cần thiết là mấu chốt để các sự kiện tiếp theo xảy ra đúng như mong muốn. Xem Arthur Stinchcombe, “Social Structure and Organizations,” trong Handbook of Organizations, ed. James March (Chicago: McNally, 1965), 142–193.

9. Clark Gilbert, “Pandesic—The Challenges of a New Business Venture,” case 9-399-129 (Boston: Harvard Business School, 2000).

1. Chúng tôi chân thành cảm ơn các nhà nghiên cứu lỗi lạc đã phát hiện ra sự tồn tại và vai trò của năng lực cốt lõi trong việc đưa ra những quyết định trên. Những người này bao gồm C. K. Prahalad and Gary Hamel, “The Core Competence of the Corporation,” Harvard Business Review, May–June 1990, 79–91; và Geoffrey Moore, Living on the Fault Line (New York: HarperBusiness, 2002). Cần lưu ý rằng “năng lực cốt lõi” vốn là thuật ngữ được C.K.Prahalad và Gary Hamel đặt ra trong bài viết chuyên đề của họ, thực ra là một lời xin lỗi dành cho các công ty kinh doanh đa ngành. Họ đang phát triển một cái nhìn về đa ngành dựa trên việc khai thác các khả năng thiết lập, nói theo nghĩa rộng. Chúng tôi trình bày thành quả của họ như một sự thống nhất với những hướng nghiên cứu và sự phát triển lý thuyết đáng được tôn trọng mà khởi đầu là quyển sách ra đời năm 1959 The Theory of the Growth of the Firm (New York: Wiley). Dòng suy nghĩ này có tác động rất mạnh mẽ và hữu ích. Tuy nhiên, hiện nay thuật ngữ “năng lực cốt lõi” đã trở nên đồng nghĩa với từ “tập trung”, nghĩa là những công ty tìm cách khai thác thế mạnh cốt lõi của họ sẽ không đa dạng hóa – mặt khác, họ tập trung kinh doanh vào những hoạt động mà họ làm đặc biệt tốt. Chúng tôi cảm thấy chính cái “ý nghĩa trên thực tế” này là sai lầm.

2. IBM được cho là có khả năng công nghệ lớn hơn trong việc thiết kế và sản xuất hệ điều hành và các mạch tích hợp so với Intel và Microsoft tại thời điểm IBM đưa các công ty này vào hoạt động. Vì vậy, có lẽ sẽ chính xác hơn nếu nói quyết định này dựa nhiều vào những gì là cốt lõi hơn là năng lực. Phán đoán rằng IBM cần phải thuê ngoài dựa trên nhận thức đúng đắn của các nhà quản lý liên

doanh mới là họ cần phải có một cấu trúc với chi phí thấp hơn để mang lại lợi nhuận chấp nhận được cho tập đoàn và phải phát triển sản phẩm mới nhanh hơn nữa so với quy trình phát triển nội bộ đã vững chắc của công ty, điều này đã được mài giũa trong một thế giới của những sản phẩm tương thuộc phức tạp với chu trình phát triển dài hơn, có thể giải quyết được.

3. Trong thập kỷ qua, đã có một sự nở rộ những nghiên cứu quan trọng về các khái niệm này. Chúng tôi thấy những nghiên cứu sau đây là đặc biệt hữu ích: Rebecca Henderson and Kim B. Clark, “Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms,” Administrative Science Quarterly 35 (1990): 9–30; K. Monteverde, “Technical Dialog as an Incentive for Vertical Integration in the Semiconductor Industry,” Management Science 41 (1995): 1624–1638; Karl Ulrich, “The Role of Product Architecture in the Manufacturing Firm,” Research Policy 24 (1995): 419–440; Ron Sanchez and J. T. Mahoney, “Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design,” Strategic Management Journal 17 (1996): 63–76; và Carliss Baldwin and Kim B. Clark, Design Rules: The Power of Modularity (Cambridge, MA: MIT Press, 2000).

4. Ngôn ngữ chúng tôi sử dụng ở đây là đặc trưng cho tương thuộc hoàn toàn và chúng tôi chọn điểm cực trên trục đơn giản là để làm cho khái niệm rõ nhất có thể. Trong hệ thống sản phẩm phức tạp, có rất nhiều mức độ tương thuộc khác nhau theo thời gian và theo thành phần. Những thách thức của tương thuộc cũng có thể được giải quyết ở một mức độ nào đó qua bản chất các mối quan hệ nhà cung cấp. Có thể tham khảo thêm Jeffrey Dyer, Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks (New York: Oxford University Press, 2000).

5. Rất nhiều độc giả đã đánh đồng hai khái niệm “đột phá” và “phá vỡ”. Không nhầm lẫn hai khái niệm này là cực kỳ quan trọng cho mục đích thấu hiểu và dự đoán. Hầu như không thay đổi, theo cách nói của chúng tôi, các tác giả trước đó đã coi các “đột phá” công nghệ có một tác động bền vững đến quỹ đạo cải tiến công nghệ. Một số cải cách bền vững khá đơn giản, tăng dần theo từng năm. Số khác là những thay đổi mạnh mẽ, những bước nhảy vọt đột phá vượt lên trên cuộc cạnh tranh, trên quỹ đạo bền vững. Tuy nhiên, đối

với mục đích dự đoán, sự khác biệt giữa công nghệ đột phá và công nghệ gia tăng không phải là vấn đề quan trọng. Do cả hai loại đều có những tác động bền vững, các công ty có uy tín thường là người chiến thắng. Cải cách phá vỡ thường không bao gồm những đột phá công nghệ. Thay vào đó, họ kết hợp những công nghệ sẵn có vào mô hình kinh doanh. Những đột phá công nghiệp mới xuất hiện từ các phòng nghiên cứu thường có tính bền vững và hầu như luôn bao gồm các tương thuộc không dự đoán được với các hệ thống con khác của sản phẩm. Vì vậy, có hai lý do lớn giải thích cho việc vì sao các công ty có uy tín lại có lợi thế lớn trong việc thương mại hóa các công nghệ này.
6. Cuốn The Visible Hand (Cambridge, MA: Belknap Press, 1977) của Giáo sư Alfred Chandler là một nghiên cứu kinh điển về việc như thế nào và tại sao liên kết dọc là quan trọng đối với sự phát triển của nhiều ngành công nghiệp trong thời kỳ đầu.
7. Khái niệm của các nhà kinh tế học về tính hữu dụng, hoặc sự hài lòng mà khách hàng có được khi họ mua và sử dụng một sản phẩm, là một cách tốt để giải thích cạnh tranh trong ngành đã thay đổi như thế nào khi điều này xảy ra. Độ thỏa dụng biên mà khách hàng nhận được là việc tăng sự hài lòng của họ với một sản phẩm có hiệu quả tốt hơn. Mức giá mà họ sẵn sàng trả thêm cho một sản phẩm tỷ lệ thuận với sự tiện ích gia tăng họ nhận được từ việc sử dụng nó. Nói cách khác, sự cải thiện về giá cả sẽ bằng với sự cải thiện về độ thỏa dụng biên của sản phẩm. Khi khách hàng không thể sử dụng những sự cải tiến của sản phẩm thêm nữa, độ thỏa dụng biên rơi xuống bằng không, và kết quả là khách hàng không muốn trả thêm tiền cho những sản phẩm tốt hơn.
8. Sanchez và Mahoney, trong "Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design", là một trong những người đầu tiên mô tả hiện tượng này.
9. Tác phẩm mang tính bước ngoặt của giáo sư Carliss Baldwin và Kim B. Clark, được trích dẫn trong chú thích 3, đã mô tả các quá trình đơn thể hóa một cách rất thuyết phục và hữu ích. Chúng tôi muốn giới thiệu cuốn sách này tới những ai quan tâm nghiên cứu quá trình một cách kỹ lưỡng hơn.
10. Rất nhiều người nghiên cứu lịch sử của IBM sẽ không đồng ý với quan điểm của chúng tôi rằng cạnh tranh buộc IBM mở rộng cấu

trúc của mình, mà sẽ tranh luận rằng luật chống độc quyền của chính phủ Mỹ mới là điều buộc IBM phải mở rộng. Các hành động chống độc quyền rõ ràng có ảnh hưởng đến IBM, nhưng chúng tôi sẽ lập luận rằng dù có những hành động đó của chính phủ hay không, các lực lượng cạnh tranh và gián đoạn cũng sẽ dừng quyền lực gần như độc quyền của IBM lại.

11. Tác phẩm đoạt giải Pulitzer của Tracy Kidder, bản báo cáo đã giành chiến thắng với nội dung về phát triển sản phẩm tại Data General, The Soul of a New Machine (New York: Avon Books, 1981), mô tả cuộc sống sẽ như thế nào khi cơ sở của cạnh tranh bắt đầu thay đổi trong ngành công nghiệp máy tính mini.

12. Giáo sư Charles Fine, MIT cũng đã viết một cuốn sách quan trọng về chủ đề này: Clockspeed (Reading, MA: Perseus Books, 1998). Fine quan sát thấy rằng ngành công nghiệp trải qua các chu kỳ của tích hợp và không tích hợp trong một loại chu kỳ “Xoắn kép”. Chúng tôi hy vọng rằng cả hai mô hình nêu ra ở đây và trong chương 6 đều xác nhận và cung cấp thêm những quan hệ nhân quả vào phát hiện của Fine.

13. Cơ cấu phát triển của ngành công nghiệp cho vay cho thấy một ví dụ rõ ràng của những lực lượng này trong kinh doanh. Các ngân hàng tích hợp như JP Morgan Chase có lợi thế cạnh tranh rất lớn trong các tầng phức tạp nhất của thị trường cho vay. Tích hợp chính là chìa khóa cho khả năng kết hợp lại những gói tài chính khổng lồ, phức tạp cho nhu cầu của các khách hàng phức tạp trên toàn cầu. Quyết định liệu có cho vay không và nếu có thì cho vay bao nhiêu không thể được đưa ra dựa vào những công thức và biện pháp nhất định. Chúng chỉ có thể được thực hiện dựa vào trực giác của các nhân viên giàu kinh nghiệm. Tuy nhiên, công nghệ tính điểm tín dụng và chứng khoán hóa tài sản đang làm gián đoạn và phân rã những tầng đơn giản của thị trường cho vay. Ở những tầng này, người cho vay biết và có thể tính toán chính xác những yếu tố quyết định liệu người vay có trả khoản nợ hay không. Thông tin có thể kiểm chứng về người đi vay – chẳng hạn như họ đã sống bao lâu ở nơi ở hiện tại, họ đã làm việc bao lâu tại nơi họ đang làm việc, thu nhập của họ là bao nhiêu, và họ có trả những hóa đơn khác đúng thời hạn không – được kết hợp lại để đưa ra quyết định có cho vay hay không dựa trên thuật toán. Tính điểm tín dụng bắt đầu xuất hiện

vào những năm 1960 ở tầng đơn giản nhất của thị trường, khi các cửa hàng quyết định có phát hành thẻ tín dụng của mình không. Sau đó, không may cho các ngân hàng lớn, đám đông gián đoạn di chuyển hoàn toàn lên phía trên của thị trường để chạy đua theo lợi nhuận – đầu tiên là các khoản vay tín dụng của người tiêu dùng nói chung, sau đó là các khoản vay mua ô tô và vay thế chấp, và bây giờ là vay vốn kinh doanh nhỏ. Ngành công nghiệp cho vay ở những tầng đơn giản này đã bị phân rã hoàn toàn. Các chuyên gia phi ngân hàng đã phát triển để cung cấp giá trị gia tăng cho mỗi tầng này. Nếu tích hợp là một lợi thế lớn trong những tầng phức tạp nhất của thị trường thì trong những tầng đã bão hòa, nó lại là một bất lợi.

14. Kết luận của chúng tôi hỗ trợ cho những kết luận của Stan J. Liebowitz và Stephen E. Margolis trong cuốn Winners, Losers & Microsoft: Competition and Antitrust in High Technology (Oakland, CA: Independent Institute, 1999).

15. Một minh họa tốt của việc này là cú đẩy được thực hiện bởi Apple Computer, tại thời điểm viết bài này, là cánh cửa cho người tiêu dùng tiếp cận với giải trí đa phương tiện. Sự tích hợp tương thuộc của hệ điều hành và các ứng dụng của Apple tạo ra sự tiện lợi mà khách hàng đánh giá cao vào thời điểm này bởi vì sự tiện lợi vẫn chưa đủ tốt.

Có thể chỉ rõ được, có thể kiểm chứng được và có thể dự đoán được kết hợp lại tạo thành thuật ngữ “thông tin đầy đủ” cho một thị trường hiệu quả xuất hiện từ một giao diện, cho phép các công ty cạnh tranh với nhau trong khoảng cách đủ xa. Một nguyên lý cơ bản của chủ nghĩa tư bản là bàn tay vô hình trong thị trường cạnh tranh vượt quá sự giám sát của quản lý như một cơ chế điều phối giữa các tác nhân trong thị trường. Đây là lý do tại sao, khi một giao diện đơn thể được xác định, một ngành công nghiệp sẽ phân rã tại giao diện đó. Tuy nhiên, khi các điều kiện có thể chỉ rõ được, có thể kiểm chứng được và có thể dự đoán được không tồn tại, thị trường hiệu quả không thể hoạt động được. Trong những trường hợp này, quản lý giám sát và phối hợp thực hiện chức năng điều phối tốt hơn là thị trường cạnh tranh. Đây là một vấn đề cơ bản phát hiện đoạt giải của giáo sư Tarun Khanna và cộng sự, cho thấy rằng trong các nền kinh tế đang phát triển, các tập đoàn kinh doanh đa dạng sẽ chiến thắng các công ty tập trung, độc lập, trong khi điều ngược lại áp dụng cho

các nước phát triển. Có thể tham khảo thêm Tarun Khanna và Krishna G. Palepu, “Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets,” Harvard Business Review, July–August 1997, 41–51; và Tarun Khanna and Jan Rivkin, 'Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets”, Strategic Management Journal 22 (2001): 45–74. Một nền tảng của các khái niệm trong việc tìm hiểu lý do tại sao tích hợp tổ chức là rất quan trọng khi các điều kiện của đơn thể không được đáp ứng được phát triển trong ngành kinh tế học chi phí giao dịch (TCE) mà nguồn gốc của nó là tác phẩm của Ronald Coase (RH Coase, “The Nature of the Firm” Econometrica 4 [1937]: 386-405). Coase lập luận rằng các công ty được tạo ra khi nó đã là “quá đắt” để đàm phán và thực thi hợp đồng giữa bên “độc lập”. Gần đây, tác phẩm của Oliver Williamson đã chứng minh ảnh hưởng trong việc nghiên cứu chi phí giao dịch là yếu tố quyết định ranh giới giữa các công ty. Có thể tham khảo OE Williamson, Markets and Hierarchies (New York: Free Press, 1975), “Transaction Cost Economics”, trong The Economic Institutions of Capitalism, ed., O. E. Williamson (New York: Free Press, 1985), 15–42; và “Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations”, in Organiational Economics, ed., J. B. Barney and W. G. Ouichi (San Francisco: Jossey-Bass, 1986). Đặc biệt, TCE đã được sử dụng để giải thích theo nhiều cách khác nhau, trong đó các công ty có thể mở rộng quy mô hoạt động của họ, hoặc thông qua đa dạng hóa không liên kết (C. W. L. Hill, et al., “Cooperative Versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms,” Organization Science 3, no. 4 [1992]: 501–521); Đa dạng liên kết (D. J Teece, “Economics of Scope and the Scope of the Enterprise,” Journal of Economic Behavior and Organization 1 [1980]: 223–247) và DJ Teece, “Toward an Economic Theory of the Multiproduct Firm,” Journal of Economic Behavior and Organization 3 [1982], 39–63), hoặc liên kết dọc (K. Arrow, The Limits of Organization [New York: W. W. Norton, 1974]; B. R. G. Klein, et al., “Vertical Integration, Appropriable Rents and Competitive Contracting Process,” Journal of Law and Economics 21 [1978] 297–326; và K. R. Harrigan, “Vertical Integration and Corporate Strategy,” Academy of Management Journal 28, no. 2 [1985]: 397–425). Nói một cách tổng quát, những nghiên cứu này

được biết đến như mô hình về sự “thất bại của thị trường” để giải thích sự thay đổi trong quy mô của doanh nghiệp (K.N.M Dundas, và P.R Richardson, “Corporate Strategy and the Concept of Market Failure,” Strategic Management Journal 1, no. 2 [1980]: 177-188). Chúng tôi hy vọng rằng mình đã thúc đẩy dòng suy nghĩ này bằng cách bổ sung một cách chính xác những vấn đề làm phát sinh những khó khăn trong việc ký kết hợp đồng, và cũng là trọng tâm của TCE.
17. Ngay cả khi các công ty tổng đài nội hạt địa phương trong ngành (ILECs) không hiểu rõ tất cả những sự phức tạp và hậu quả không lường trước bằng các kỹ sư CLECs, về mặt tổ chức, họ ở vị thế tốt hơn nhiều để giải quyết bất kỳ khó khăn nào bởi vì họ có thể khiếu nại đến các cơ chế tổ chức thay vì phải dựa vào các hợp đồng cồng kềnh và rất có thể không đầy đủ trước đó.
18. Có thể tham khảo thêm Jeffrey Lee Funk, The Mobile Internet: How Japan Dialed Up and the West Disconnected (Hong Kong: ISI Publications, 2001). Đây quả thực là một nghiên cứu đặc biệt xuất sắc, bao gồm hàng loạt những phát hiện sâu sắc. Bằng ngôn ngữ riêng của mình, Funk cho thấy một lý do quan trọng khác giải thích tại sao DoCoMo và J-Phone rất thành công tại Nhật Bản, đó là họ đi theo mô hình mà chúng tôi mô tả trong chương 3 và 4 của cuốn sách này. Ban đầu họ nhắm vào nhóm khách hàng không sử dụng mạng (các thiếu nữ) và giúp họ thực hiện công việc mà họ đã cố gắng làm tốt hơn: vui chơi với bạn bè. Ngược lại, khi các công ty phương Tây thâm nhập vào thị trường này, họ hình dung ra đối tượng cho hình thức dịch vụ phức tạp này là những người đang sử dụng điện thoại di động (sử dụng chủ yếu cho công việc) và những người dùng Internet cố định hiện tại. Một quan điểm nội bộ về sự phát triển này có thể được tìm thấy trong Mari Matsunaga, The Birth of I-Mode: An Analogue Account of the Mobile Internet (Singapore: Chuang Yi Publishing, 2001). Matsunaga là một trong những nhân vật chủ chốt trong sự phát triển của I-Mode tại DoCoMo.
19. Xem “Integrate to Innovate”, một nghiên cứu của Deloitte Research được thực hiện bởi Michael E. Raynor và Clayton M. Christensen. Truy cập http://www.dc.com/vcd, hoặc gửi yêu cầu đến delresearch@dc.com.

20. Một số độc giả quen thuộc với những trải nghiệm khác nhau của ngành công nghiệp điện thoại di động ở châu Âu và Mỹ có thể không đồng ý với đoạn này. Từ rất sớm, người châu Âu đã hợp lại xung quanh một tiêu chuẩn thỏa thuận từ trước gọi là GMS, cho phép người sử dụng điện thoại di động có thể dùng ở bất cứ quốc gia nào. Việc sử dụng điện thoại di động phổ biến nhanh hơn và đạt tỷ lệ thâm nhập cao hơn ở Mỹ, nơi mà rất nhiều tiêu chuẩn cạnh tranh đang “chiến đấu” với nhau. Nhiều nhà phân tích đã rút ra kết luận chung từ chiến lược của người châu Âu trong việc định sẵn một tiêu chuẩn chung rằng luôn luôn nên tránh việc trùng lặp các cấu trúc cạnh tranh không tương thích một cách lãng phí. Chúng tôi tin rằng lợi ích của một tiêu chuẩn duy nhất đã bị phóng đại, và rằng những khác biệt quan trọng khác giữa Mỹ và châu Âu đã đóng góp đáng kể cho sự khác biệt trong tỷ lệ thâm nhập đã không được kể đến. Đầu tiên, những lợi ích của một tiêu chuẩn duy nhất có vẻ được thể hiện rõ nét ở phía cung chứ không phải lợi ích của phía cầu. Điều này có nghĩa là, bằng cách quy định một tiêu chuẩn duy nhất, các nhà sản xuất thiết bị mạng và thiết bị cầm tay của châu Âu có thể đạt được hiệu quả kinh tế nhờ quy mô lớn hơn là những công ty sản xuất cho thị trường Bắc Mỹ. Điều này cũng có thể đã được thể hiện dưới hình thức các mức giá thấp hơn cho người tiêu dùng, tuy nhiên, sự so sánh có ý nghĩa ở đây không phải giữa chi phí của điện thoại di động ở châu Âu và ở Mỹ – những dịch vụ này không cạnh tranh với nhau. Phép so sánh có nghĩa ở đây là so với điện thoại cố định tại mỗi thị trường. Và ở đây, điều đáng lưu ý là dịch vụ điện thoại cố định địa phương và đường dài ở châu Âu đắt hơn rất nhiều so với ở Bắc Mỹ, và kết quả là, điện thoại không dây trở thành một sản phẩm thay thế hấp dẫn hơn nhiều ở châu Âu so với ở Bắc Mỹ. Lợi ích được xem là ở phía cầu của việc sử dụng xuyên quốc gia, theo hiểu biết của chúng tôi, vẫn chưa được chứng minh qua việc sử dụng của người tiêu dùng châu Âu. Do đó, chúng tôi muốn đưa ra một lý do khác để giải thích cho sự thành công của điện thoại di động ở châu Âu, một nguyên nhân xác đáng hơn nhiều việc một học sinh nữ ở Thụy Điển có thể sử dụng di động trong kỳ nghỉ ở Tây Ban Nha, đó là sự cải thiện tương đối về chi phí và mức độ dễ dàng khi sử dụng điện thoại di động so với điện thoại cố định. Thứ hai, và có lẽ còn quan trọng hơn, quy định của châu Âu rằng “bên gọi trả tiền”

đối với điện thoại di động trong khi luật của Bắc Mỹ là “bên nghe trả tiền”. Nói theo cách khác, ở châu Âu, nếu bạn gọi vào điện thoại di động của một người nào đó, bạn là người trả tiền, còn người nhận thì không phải trả mức phí nào. Ở Bắc Mỹ, nếu một ai đó gọi cho bạn vào di động của bạn, bạn sẽ phải trả tiền. Kết quả là, người châu Âu thoải mái hơn nhiều trong việc cho người khác số di động, do đó tỷ lệ sử dụng cũng tăng. Để biết thêm về chủ đề này, xem Strategis Group, “Nghiên cứu bên gọi trả tiền”; ITU-BDT quy định cơ sở dữ liệu viễn thông” và ITU Website: <http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics>. Kể đến tác động của mỗi nhân tố trên (tiêu chuẩn GMS, giá thấp hơn điện thoại cố định và bên gọi trả tiền), cũng như là các nhân tố chưa được dẫn ra khác không phải là một công việc đơn giản. Nhưng chúng tôi muốn nói rằng tác động của tiêu chuẩn duy nhất ít hơn rất nhiều so với những gì nó được công nhận và chắc chắn không phải là yếu tố chính trong việc giải thích tỷ lệ thâm nhập của điện thoại di động ở châu Âu cao hơn ở Bắc Mỹ.

1. Có hai cách nghĩ về một sản phẩm hay dịch vụ trong chuỗi giá trị. Chuỗi giá trị này có thể được khái quát bằng thuật ngữ về các quá trình, có nghĩa là, các bước giá trị gia tăng cần thiết để tạo ra hoặc chuyển giao nó. Ví dụ, các quy trình thiết kế, lắp ráp, tiếp thị, bán hàng và phân phối là các quy trình chung trong một chuỗi giá trị. Một chuỗi giá trị cũng có thể được hiểu theo thành phần, hoặc “hóa đơn nguyên liệu” đầu vào của một sản phẩm. Ví dụ, khối động cơ, khung gầm, hệ thống phanh và đoạn lắp ráp nhỏ điện tử để cấu thành một chiếc xe hơi là các thành phần của chuỗi giá trị xe. Giữ cả hai ý kiến về một chuỗi giá trị trong tâm trí là điều rất hữu ích, vì chuỗi giá trị cũng “lặp lại” – có nghĩa là chúng đều có mức độ phức tạp như nhau ở mọi cấp độ phân tích. Cụ thể là khi một sản phẩm đi qua quá trình xác định chuỗi giá trị, rất nhiều thành phần khác nhau được sử dụng. Nhưng tất cả các thành phần ấy đều có trình tự riêng mà nó phải vượt qua. Sự phức tạp của việc phân tích chuỗi giá trị sản phẩm không thể tối giản một cách căn bản được. Câu hỏi đặt ra là nên tập trung vào mức độ phức tạp nào.

2. Nghiên cứu này được xây dựng dựa trên mô hình năm yếu tố và đặc tính giá trị của Giáo sư Michael Porter. Xem Michael Porter, Competitive Strategy (New York: Free Press, 1980) và Competitive Advantage (New York: The Free Press, 1985). Các nhà phân tích

thường sử dụng mô hình năm yếu tố của Porter để xác định các công ty nào trong một hệ thống giá trị gia tăng có thể vận dụng tốt nhất cho lợi nhuận từ những công ty khác. Bằng nhiều cách, mô hình của chúng tôi trong chương 5 và 6 cung cấp một cái nhìn toàn diện của mô hình năm yếu tố, cho thấy rằng sức mạnh của các lực lượng này không phải là bất biến theo thời gian.
3. Theo quan sát chung, khi bạn xem xét thời cực thịnh của hầu hết các công ty lớn, có một khoảng thời gian mà các tính năng và độ tin cậy của sản phẩm không đáp ứng được nhu cầu của phần đông khách hàng. Kết quả là, họ có sản phẩm với cấu trúc độc quyền và sở hữu lợi thế chi phí cạnh tranh mạnh mẽ. Hơn nữa, khi họ giới thiệu sản phẩm cải tiến mới, các sản phẩm này sẽ duy trì một mức giá cao vì chức năng là chưa đủ tốt và các sản phẩm mới dần đáp ứng đủ nhu cầu. Điều này có thể đúng với hệ thống điện thoại Bell, xe tải Mack, máy ủi Caterpella, máy in Xerox, điện thoại di động Nokia và Motorola, bộ vi xử lý Intel, hệ điều hành Microsoft, thiết bị định tuyến Cisco, các dịch vụ tư vấn công nghệ thông tin và kinh doanh của EDS hay IBM, trường Kinh doanh Harvard và nhiều công ty khác.
4. Trong các phân tích sau đây, chúng tôi sẽ sử dụng thuật ngữ hệ thống con, có nghĩa là một dây chuyền thành phần và vật liệu cung cấp cho một phần bộ phận cần thiết để lắp ghép thành sản phẩm hoàn thiện
5. Một lần nữa, chúng ta thấy mối liên kết với ý kiến của Giáo sư Michael Porter rằng có hai chiến lược “chung chung”: sự khác biệt và chi phí thấp (xem chương2, ghi chú 12). Mô hình của chúng tôi không mô tả các cơ chế tạo nên chiến lược bền vững. Sự khác biệt bị phá hủy theo cơ chế dẫn đến dây chuyền hóa và phi tích hợp. Chiến lược chi phí thấp chỉ khả thi khi và chỉ khi các đối thủ cạnh tranh chi phí thấp không có đủ năng lực để cung cấp những gì khách hàng cần trong một tầng thị trường. Giá được thiết lập tại các giao điểm của đường cung và đường cầu – chính là chi phí bằng tiền mặt của nhà sản xuất cận biên. Khi nhà sản xuất cận biên có chi phí cao hơn, thì những nhà sản xuất chi phí thấp có thể thu được lợi nhuận hấp dẫn. Nhưng khi các đối thủ cạnh tranh chi phí cao đã biến mất và toàn bộ nhu cầu thị trường được cung cấp bởi nhà sản

xuất chi phí thấp, thì sau đó một chiến lược chi phí thấp sẽ trở thành chiến lược chi phí ngang bằng.
6. Không phải tất cả các thành phần hoặc hệ thống con trong một sản phẩm đều góp phần tạo nên mức hiệu suất có giá trị đối với khách hàng. Những thành phần đáng quan tâm là “xác định hiệu suất” của các thành phần hoặc hệ thống con. Ví dụ trong trường hợp của một máy tính cá nhân, bộ vi xử lý, hệ thống điều hành và các ứng dụng từ lâu đã trở thành hệ thống con xác định hiệu suất.
7. Các nhà phân tích ước tính bao nhiêu tiền sẽ ở lại với ngành công nghiệp máy tính và bao nhiêu sẽ bị “rò rỉ” qua quá trình lắp ráp sản phẩm cuối cùng hoặc hệ thống cung cấp phụ tóm tắt trong 'Deconstructing the Computer Industry,” Business Week, 23 November 1992, 90-96. Như đã lưu ý trong phụ lục của chương này, chúng tôi hy vọng rằng phần lớn lợi nhuận của Dell đến trực tiếp từ hoạt động bán lẻ cho khách hàng chứ không phải từ hoạt động lắp ráp sản phẩm.
8. Với sự phản ánh chỉ trong một vài giây, có thể dễ dàng thấy rằng ngành công nghiệp quản lý đầu tư phải chịu các vấn đề của phân loại theo ngành công nghiệp không liên quan đến lợi nhuận và tăng trưởng. Do đó, họ tạo ra một quỹ đầu tư cho “công ty công nghệ” và các quỹ khác cho “công ty chăm sóc sức khỏe”. Trong những danh mục đầu tư này là những công ty lắp ráp đang trên bờ vực của hàng hóa phổ biến. Michael Mauboussin, chiến lược gia đầu tư chính tại Credit Suisse First Boston, gần đây đã viết một bài viết về chủ đề này. Nó được xây dựng dựa trên mô hình lý thuyết mà chúng tôi đã tóm tắt trong phần giới thiệu của cuốn sách này, và ứng dụng của nó trong thế giới của đầu tư là rất sâu sắc. Xem Michael Mauboussin, The Consiliant Observer, New York: Credit Suisse First Boston, 14 January 2003.
9. Những độc giả đã quen thuộc với ngành công nghiệp ổ đĩa cứng có thể thấy sự mâu thuẫn giữa tuyên bố của chúng tôi rằng có rất nhiều lợi nhuận được thu về trong ngành sản xuất ổ đĩa với sự thật là những nhà sản xuất hàng đầu như Read-Rite và Komag đã không đạt thành công. Họ đã đạt được sự thịnh vượng bởi hầu hết các nhà sản xuất ổ đĩa cứng hàng đầu, đặc biệt là Seagate, đã tích hợp sản phẩm ổ đĩa cứng để tự kiếm lời thay vì những nhà cung cấp độc lập.

10. IBM đạt nhiều lợi nhuận ở các ổ đĩa cứng 3,5-inch, nhưng đó là ở cấp năng suất cao nhất của thị trường, nơi mà năng lực không đủ tốt và thiết kế sản phẩm phải tương thuộc.
11. Một báo cáo đầy đủ hơn về những phát triển đã được xuất bản trong Clayton M. Christensen, Matt Verlinden và George Westerman, "Disruption, Disintegration and the Dissipation of Differentiability," Industrial and Corporate Change 11, no. 5 (2002): 955–993. Nghiên cứu đầu tiên của trường Kinh doanh Harvard đã tóm tắt những phân tích này và được lưu hành rộng rãi vào năm 1998 và 1999.
12. Chúng tôi đã cố ý sử dụng động từ ở thì hiện tại thường và thì tương lai tại đoạn này. Lý do là vào thời điểm bản báo cáo này lần đầu tiên được viết và chuyển tới nhà xuất bản, các lời tuyên bố chỉ là dự đoán. Sau đó, tổng lợi nhuận của ổ đĩa cứng 2,5 inch giảm đi đáng kể, đúng như mô hình đã dự đoán. Tuy nhiên, IBM đã lựa chọn bán toàn bộ ổ đĩa cứng cho Hitachi, tạo điều kiện cho các công ty khác bán những thành phần lợi nhuận cao.
13. Trước đây chúng tôi có đề cập đến việc Trường Kinh doanh Harvard có thêm một cơ hội để thực hiện chính xác chiến lược này trong quản lý giáo dục. Harvard viết và xuất bản đại đa số các nghiên cứu tình huống và rất nhiều các bài viết mà các giáo sư ở trường kinh doanh đã sử dụng như công cụ giảng dạy trong các khóa học về kiến trúc tương thuộc. Vì đào tạo quản lý về công việc và các trường đại học của doanh nghiệp (chính là những nhà sản xuất không tích hợp của khóa học lắp ráp) đã làm gián đoạn chương trình Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh, trường Kinh doanh Harvard có một cơ hội tuyệt vời để bắt đầu mô hình kinh doanh thông qua chi nhánh xuất bản và họ không chỉ bán những bài báo và nghiên cứu tình huống như những thành phần trần mà còn bán cả hệ thống giá trị gia tăng. Những nghiên cứu này nên được thiết kế để trở nên đơn giản hơn đối với các giảng viên quản lý trong bối cảnh doanh nghiệp để lắp ráp tùy chỉnh các vật liệu có chất lượng, được cung cấp chính xác khi cần thiết, và được dạy một cách thuyết phục. (Xem Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor và Matthew Verlinden, "Skate to Where the Money Will Be," Harvard Business Review, November 2001.)
14. Điều này gợi ý rằng sức mạnh xây dựng thương hiệu của Hewlett-Packard sẽ trở nên mạnh mẽ với những khách hàng chưa

thỏa mãn từ quỹ đạo cải thiện mà sản phẩm được định vị. Và điều này cũng cho thấy rằng thương hiệu HP sẽ yếu hơn nhiều so với các thương hiệu Intel và Microsoft, đi xuống từ cùng một điểm tới những khách hàng thỏa mãn nhiều hơn.
15. Chúng tôi rất biết ơn Alana Stevens, một sinh viên theo học thạc sỹ quản trị kinh doanh Harvard của Giáo sư Christensen, vì những hiểu biết này mà chị đã phát triển trong nghiên cứu mang tên “A House of Brands or a Branded House?”. Stevens lưu ý rằng xây dựng thương hiệu đang dần chuyển từ sản xuất sản phẩm sang những kênh bán lẻ. Ví dụ, các nhà sản xuất thực phẩm và sản phẩm chăm sóc cá nhân có thương hiệu như Unilever và Procter & Gamble, tham gia các cuộc chiến thương hiệu với các kênh của họ mỗi ngày, bởi vì nhiều sản phẩm của họ còn hơn-cả-tốt. Ở Vương quốc Anh, những thương hiệu lớn như Tesco và Sainsbury đã quyết giành chiến thắng sau khi khởi điểm ở mức giá thấp hơn trong mỗi chủng loại mặt hàng và tiến dần lên. Tại Mỹ, các sản phẩm có thương hiệu đã “bám trụ” kiên trì hơn trên giá hàng, nhưng thường với chi phí cắt cổ. Sự dịch chuyển của thương hiệu trong nhóm đủ tốt đang đi theo con đường như Home Depot và Staples. Khi chức năng và độ tin cậy đã trở nên hơn-cả-tốt, nhưng sự đơn giản và tiện nghi của sản phẩm chưa đủ tốt thì sức mạnh thương hiệu đã bắt đầu dịch chuyển sang kênh có mô hình kinh doanh dựa trên những khía cạnh chưa thỏa mãn này. Procter & Gamble có vẻ như đã theo một chiến lược nhạy cảm bằng cách khởi động một chuỗi các sự gián đoạn thị trường mới đồng thời cung cấp năng lượng cần thiết cho những nỗ lực của các kênh để dịch chuyển lên phía trên thị trường, và bảo tồn sức mạnh của P & G để giữ thương hiệu cao cấp trên sản phẩm. Ví dụ, thương hiệu hệ thống làm sạch khô Dryel của nó là một sự phá vỡ thị trường mới vì nó cho phép các cá nhân thực hiện một điều mà, như trong lịch sử, chỉ có một chuyên gia mới có thể làm. Tự giặt khô thì chưa đủ tốt, do đó, sức mạnh để xây dựng một thương hiệu có lợi nhuận có thể “lưu trú” trong sản phẩm một thời gian. Hơn nữa, cũng giống như thiết bị bán dẫn của Sony cho phép mua hàng giảm giá để cạnh tranh với các cửa hàng thiết bị, do đó Dryel của P & G đã cho Wal-Mart một phương tiện để dịch chuyển lên thị trường và bắt đầu cạnh tranh với các cơ sở giặt khô. P & G cũng làm điều tương tự với thương hiệu hệ thống tự làm

trắng răng Crest, một phân khúc thị trường mới mà trước đây chỉ có thể được cung cấp bởi các chuyên gia. Chúng tôi cảm ơn một trong những cựu sinh viên của Giáo sư Christensen, David Dintenfass, một người quản lý thương hiệu toàn cầu của Procter & Gamble, đã chỉ ra điều này ra cho chúng tôi.
16. Khi chúng tôi chia sẻ những giả thuyết này với các sinh viên, một số đã hỏi liệu điều này có áp dụng cho các nhãn hiệu thời trang cao cấp nhất, chẳng hạn như Gucci, và cho các loại sản phẩm khác như mỹ phẩm. Những người biết chúng tôi có lẽ đã quan sát thấy rằng mặc đồ thời trang có thương hiệu không phải công việc mà ta cố thực hiện trong cuộc sống của mình. Do đó, chúng tôi thú nhận rằng không có hiểu biết nào về thế giới của thời trang cao cấp. Nó có lẽ sẽ vẫn tiếp tục thu được lợi nhuận mãi mãi.
17. Duy trì sự cạnh tranh ở cấp độ của chuỗi xác định giá trị gia tăng mà những nhà sản xuất xe hơi đang chiếm ưu thế là yêu cầu họ dịch chuyển đến cấu trúc phân phối mới – một sự tích hợp dãy cung ứng mà giao diện khách hàng đã sử dụng hiệu quả. Làm thế nào để thực hiện điều này và ý nghĩa hiệu suất của nó đượckhám phá dài trong nghiên cứu của Deloitte mang tên “Digital Loyalty Networks”, được cung cấp tại <http://www.dc.com/research>, hoặc trên delresearch@dc.com.
18. Những độc giả tin vào hiệu quả của thị trường vốn và khả năng của các nhà đầu tư đa dạng hóa danh mục đầu tư của họ sẽ không nhận thấy bi kịch nào trong những quyết định này. Sau những lần tước bỏ tài sản này, cổ đông của hai gã khổng lồ sản xuất xe hơi đã sở hữu cổ phần trong công ty thiết kế và lắp ráp ô tô, và trong các công ty cung cấp hệ thống con. Chúng tôi đang viết cuốn sách này vì lợi ích của các nhà quản lý trong các công ty như General Motors và Ford mà chúng tôi mô tả những quyết định đó là không may.
19. Chúng tôi nói “thường” ở đây vì có những trường hợp ngoại lệ (hầu hết, nhưng không phải tất cả, đã chứng minh nguyên tắc này). Ví dụ, chúng tôi lưu ý chương này hai giai đoạn giá trị gia tăng có thể được đặt cạnh nhau, như bộ nhớ DRAM có thể phù hợp trong lắp ghép máy tính cá nhân. Và có những trường hợp nơi hai cấu trúc tương thuộc cần phải được tích hợp, chẳng hạn như khi một doanh nghiệp lấy nguồn kế hoạch phần mềm từ các công ty như SAP cần phải được đưa kèm vào quá trình kinh doanh độc lập.

Thực tế rằng cả hai mặt đều không thể lắp ghép và định dạng được đã làm SAP triển khai thực hiện kế hoạch như được yêu cầu.

1. Một trong những nghiên cứu quan trọng nhất về chủ đề này được tóm tắt trong Dorothy Leonard-Barton, “Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development,” Strategic Management Journal 13 (1992): 111–125.

2. Các khái niệm trong chương này cố gắng xây dựng theo truyền thống của sự hiểu biết đáng được tôn trọng về khả năng của các tổ chức, được biết đến trong giới học thuật là “quan điểm dựa trên nguồn lực” (resource-based view - RBV) của công ty. Truyền thống này coi các nguồn lực như tài sản của một công ty và tìm cách giải thích sự khác biệt liên công ty trong hoạt động và tăng trưởng dựa trên sự khác biệt trong bổ sung nguồn lực. Ví dụ như K. R. Conner, “A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within IO Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?” Journal of Management 17, no. 1 (1991): 121–154. Các công trình chuyên đề theo đề tài này là E. T. Penrose, The Theory of the Growth of the Firm (London: Basil Blackwell, 1959); và B. Wernerfelt, “A Resource-Based View of the Firm,” Strategic Management Journal 5 (1984): 171–180. Các công trình mới đây hơn bao gồm M. Peteraf, “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View,” Strategic Management Journal 14, no. 3 (1993): 179–192; và J. Barney, “The Resource-Based Theory of the Firm,” Organization Science 7, no. 5 (1996): 469. Chúng tôi đã định nghĩa “nguồn lực” với phạm vi hẹp hơn so với nhiều nhà nghiên cứu RBV, bằng cách sử dụng thêm khái niệm – cụ thể là quy trình và giá trị – để nắm bắt các yếu tố cấu thành quan trọng của năng lực doanh nghiệp mà một trong số đó đã được chọn trong danh mục các nguồn lực. Ví dụ, D. Teece and G. Pisano, “The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction,” Industrial and Corporate Change 3, no. 3 (1994): 537–556; R. M. Grant, “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage,” California Management Review 33, no. 3 (1991): 114–135; và J. Barney, “Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?” Academy of Management Review 11, no. 3 (1986): 656–665. Chúng tôi tin rằng trong nhiều trường hợp, những gì đã trở thành tranh luận về định nghĩa thực sự là do thất bại

trong việc phân loại. Cơ cấu và lý thuyết trình bày trong chương này được tóm tắt theo hình thức sơ bộ trong một chương được bổ sung vào ấn bản thứ hai của Cuốn The Innovator's Dilemma. Mô hình này bước đầu đã được công bố trong Clayton Christensen and Michael Overdorf, "Meeting the Challenge of Disruptive Change," Harvard Business Review, March–April 2000.
3. Kết quả nghiên cứu được báo cáo bởi các nhà tâm lý học quản lý RHR Quốc tế chứng thực ước tính này. RHR gần đây đã công bố có đến 40% giám đốc điều hành cấp cao mới được tuyển đã thôi việc, hoặc làm việc kém hiệu quả, hoặc bị sa thải trong vòng hai năm nhận vị trí mới (Globe & Mail, 1 April 2003, B1).
4. Tom Wolfe, The Right Stuff (New York: Farrar, Straus, and Giroux, 1979).
5. Phù hợp với khẳng định của chúng tôi trong chương 1 về cách một lý thuyết mạnh mẽ có thể mang lại khả năng dự báo cho một dự án như thế nào, nhiều nghiên cứu thời kỳ đầu về cách thuê đúng người cho đúng công việc đã phân loại các nhà quản lý tiềm năng theo các thuộc tính của họ. Hãy nhớ rằng các nhà nghiên cứu ngành hàng không thời kỳ đầu đã quan sát thấy một mối tương quan chặt chẽ giữa việc sở hữu các thuộc tính như cánh và lông vũ và khả năng bay. Nhưng họ chỉ có thể khẳng định về mối tương quan hay liên kết chứ không phải nhân quả. Chỉ khi các nhà nghiên cứu xác định cơ chế về cơ bản gây ra, và sau đó hiểu được những hoàn cảnh khác nhau mà người thực hành gặp phải thì mọi thứ mới có thể được dự đoán chính xác hơn. Trong trường hợp này, sở hữu nhiều thuộc tính cần có có thể có tương quan khá lớn với sự thành công trong nhiệm vụ, nhưng nó không phải là cơ chế quan hệ nhân quả cơ bản của thành công.
6. Morgan McCall, High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders (Boston: Harvard Business School Press, 1998). Cuốn sách này cung cấp một cách suy nghĩ mới mẻ và nghiêm khắc về cách các quản lý nên học hỏi và đánh giá việc quản lý có khả năng giải quyết thành công thách thức phía trước. Chúng tôi khuyên rằng các học viên muốn tìm hiểu thêm về cách có được đúng người vào đúng nơi và đúng thời điểm hãy đọc trọn vẹn quyển sách này.
7. Tại giai đoạn sau trong sự phát triển của dự án, tất nhiên sẽ cần đến các giám đốc điều hành đã tham gia các khóa học trong các

trường học kinh nghiệm liên quan đến mở rộng quy mô kinh doanh – và sau đó điều hành hiệu quả một tổ chức. Một lý do khiến nhiều dự án thất bại sau thành công bước đầu với một sản phẩm duy nhất là do những người sáng lập thiếu trực giác và kinh nghiệm trong việc tạo ra những quy trình có thể liên tục tạo ra sản phẩm tốt hơn, sản xuất và cung cấp chúng một cách đáng tin cậy.
8. Đặc tính toàn diện và hợp lý nhất của quy trình mà chúng tôi từng thấy là ở "The Processes of Organization and Management," Sloan Management Review, Summer 1998. Khi chúng tôi sử dụng từ "quy trình", nó bao gồm tất cả các kiểu quy trình mà Garvin đã xác định.
9. Dưới nhiều hình thức khác nhau, nhiều học giả đã khám phá chi tiết khái niệm "quy trình" là khối xây dựng cơ bản của năng lực tổ chức và lợi thế cạnh tranh. Có lẽ trong số các công trình như vậy, có ảnh hưởng nhất là R. R. Nelson and S. G. Winter, An Evolutionary Theory of Economic Change (Cambridge, MA: Belknap Press, 1982). Nelson và Winter nói đến "thói quen" mà không phải là quy trình, nhưng khái niệm cơ bản là như nhau. Họ chứng minh rằng các công ty xây dựng lợi thế cạnh tranh bằng cách phát triển các thói quen tốt hơn so với các công ty khác, và rằng thói quen tốt chỉ được phát triển thông qua việc lặp lại một cách nhất quán các hành vi hiệu quả. Sau khi được thành lập, các thói quen tốt sẽ khó thay đổi. Ví dụ, M. T. Hannan and J. Freeman, "The Population Ecology of Organizations," American Journal of Sociology 82, no. 5 (1977): 929–964. Các công trình sau này đã khám phá và chứng minh sức mạnh của khái niệm về quy trình (được gọi với nhiều cái tên khác nhau, năng lực của tổ chức, khả năng thay đổi, và năng lực cốt lõi) như một nguồn lợi thế cạnh tranh. Ví dụ về các công trình này bao gồm Examples of this work include D. J. Collis, "A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry," Strategic Management Journal 12 (1991): 49–68; D. Teece and G. Pisano, "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction," Industrial and Corporate Change 3, no. 3 (1994): 537–556; và C. K. Prahalad and G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation," Harvard Business Review, May–June 1990, 79–91. Quan điểm của chúng tôi là dù những nghiên cứu này đã vô cùng sâu sắc, ví dụ như nghiên cứu về quan điểm nguồn lực mà chúng ta nói trong ghi chú 3, nhưng nó bị giới hạn hoặc của việc mở rộng định nghĩa của "quy

trình” để bao gồm tất cả các yếu tố quyết định lợi thế cạnh tranh, hoặc vì lợi ích của sự hiểu biết toàn vẹn, không bao gồm các yếu tố quan trọng của khả năng của doanh nghiệp trong phạm vi phân tích. Để biết thêm về điều này, đọc A. Nanda, “Resources, Capabilities, and Competencies,” in Organizational Learning and Competitive Advantage, eds. B. Moingeon and A. Edmondson (New York: The Free Press, 1996), 93–120.
10. Đọc Leonard-Barton, “Core Capabilities and Core Rigidities”.
11. Đọc C. Wickham Skinner, “The Focused Factory,” Harvard Business Review, May–June 1974.
12. Chet Huber, chủ tịch sáng lập dịch vụ viễn thông tin học OnStar của General Motors, đã cho chúng ta thấy tầm quan trọng của sự phân biệt giữa nguồn lực (con người) và các quy trình: “Một trong những bài học lớn nhất tôi nhận ra rằng công ty cần sẵn sàng chấp nhận rủi ro để tạo lợi nhuận chứ không phải là cá nhân trong công ty. Các cá nhân cần hành động giống như những vận động viên bơi nghệ thuật để giữ cho các tổ chức liên kết tốt.” Clayton M. Christensen and Erik Roth, “OnStar: Not Your Father’s General Motors (A),” Case 9-602-081 (Boston: Harvard Business School), 12.
13. Khái niệm về giá trị, như chúng tôi định nghĩa ở đây, tương tự như khái niệm “bối cảnh cấu trúc” và “bối cảnh chiến lược” đã nổi lên trong việc nghiên cứu về quá trình phân bổ nguồn lực. Những công trình quan trọng về chủ đề này bao gồm J. L. Bower, Managing the Resource Allocation Process (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1972), và R. Burgelman, “Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study,” Management Science 29, no. 12 (1983): 1349–1364.
14. Chương 8 xem xét sâu hơn các ảnh hưởng của giá trị trong phân bổ nguồn lực và đưa ra chiến lược.
15. Ví dụ, Toyota vào thị trường Bắc Mỹ với mẫu Corona, một sản phẩm nhắm vào các tầng giá thấp nhất của thị trường. Khi nhóm mức tiếp nhận của thị trường trở nên đông đảo với các mẫu xe trong giống nhau như Nissan, Honda và Mazda, cạnh tranh giữa các đối thủ cạnh tranh với chi phí thấp ngang nhau khiến lợi nhuận giảm. Toyota phát triển xe hơi tinh vi hơn nhắm đến cấp cao hơn của thị trường để cải thiện lợi nhuận của mình. Gia đình xe Corolla, Camry, 4-Runner, Avalon và Lexus đã được giới thiệu như phản ứng của họ

với áp lực cạnh tranh – Toyota giữ lợi nhuận của mình ở mức tốt bằng cách chuyển lên thị trường cao hơn. Trong quá trình này, Toyota phải thêm chi phí cho hoạt động thiết kế, sản xuất và hỗ trợ xe hơi thuộc tầm cỡ này. Sau đó họ quyết định thoát khỏi mức chấp nhận của thị trường, tìm thấy lợi nhuận có thể kiếm được ở đó là không thể chấp nhận được với cơ cấu chi phí đã chuyển đổi của mình. Toyota gần đây đã giới thiệu mô hình Echo của nó trong nỗ lực để trở lại các mức chấp nhận với chiếc xe ở mức giá 14.000 đô-la – gợi lại nỗ lực định kỳ của các nhà sản xuất ô tô Mỹ để thiết lập lại vị trí ở thị trường giá thấp. Quản lý cấp cao của Toyota quyết định tung ra mô hình mới này là một chuyện. Tuy nhiên, để thực hiện chiến lược này thành công, nhiều người trong hệ thống Toyota, bao gồm cả các đại lý, sẽ phải đồng ý rằng bán nhiều xe hơi với mức lợi nhuận thấp hơn là cách tốt hơn để công ty tăng lợi nhuận và giá trị vốn chủ sở hữu so với bán Camry, Avalon và Lexus. Chỉ thời gian mới có thể biết chắc chắn liệu Toyota có thành công trong việc tăng giá trị phát triển của công ty hay không.
16. Đọc Edgar Schein, Organizational Culture and Leadership (San Francisco: Jossey-Bass, 1988). Mô tả của chúng tôi về sự phát triển của nền văn hóa của một tổ chức bắt nguồn nhiều từ nghiên cứu của Schein.
17. Giáo sư Michael Tushman của Đại học Harvard và Charles O'Reilly của Stanford đã nghiên cứu sâu sự cần thiết trong việc quản lý các tổ chức theo cách này để tạo ra những gì họ gọi là "các tổ chức thuận cả hai mặt". Như chúng tôi hiểu về công trình của họ, họ khẳng định rằng không đủ khi chỉ đơn giản là tách ra khỏi một tổ chức độc lập để theo đuổi các cải cách phá vỡ quan trọng nhưng không phù hợp với giá trị của tổ chức chính. Lý do là thường thì giám đốc điều hành tạo ra một tổ chức độc lập để tách phá vỡ ra khỏi hoạt động của họ để họ có thể tập trung vào quản lý kinh doanh cốt lõi. Để tạo ra một tổ chức thật sự thuận cả hai mặt, Tushman và O'Reilly khẳng định rằng hai tổ chức khác nhau cần phải được đặt trong một bộ phận kinh doanh. Trách nhiệm quản lý tổ chức đột phá và tổ chức bền vững cần phải ở một cấp độ trong tổ chức mà cả hai không được xem xét như các doanh nghiệp trong một danh mục đầu tư. Thay vào đó, chúng nên trong cùng một nhóm hoặc đơn vị kinh doanh mà quản lý có đủ các thông tin để chú ý cẩn thận những gì

nên được tích hợp và chia sẻ giữa các nhóm, và những gì nên được thực hiện tự chủ. Đọc Michael L. Tushman and Charles A. O'Reilly, Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal (Boston: Harvard Business School Press, 2002).

18. Trong quá khứ, một số doanh nghiệp mạo hiểm với vốn được hỗ trợ, đặc biệt là trong lĩnh vực viễn thông và chăm sóc sức khỏe, đã đi theo một chiến lược cải cách đột phá – qua cải cách bền vững – nhảy vọt về phía trước cả các nhà lãnh đạo trên quỹ đạo bền vững và sau đó nhanh chóng bán hết cổ phần cho các công ty uy tín lớn hơn đang di chuyển trên quỹ đạo phía sau họ. Chiến lược này có hiệu quả – không phải vì giá trị của công ty uy tín hạn chế họ khỏi việc nhắm đến cùng một sự đổi mới, mà bởi quy trình của họ không nhanh như những người mới bắt đầu. Đây là một cách chứng minh về đổi hướng lợi nhuận, nhưng nó không phải một lộ trình mà một doanh nghiệp tăng trưởng mới có thể được tạo ra. Hoặc là bằng cách mua lại sản phẩm hoặc đánh bại các đối thủ mới, các công ty có uy tín cuối cùng sẽ cung cấp các sản phẩm cải tiến như là một phần của dòng sản phẩm của mình, và doanh nghiệp phát triển nó đầu tiên sẽ không tồn tại. Những doanh nghiệp mới bắt đầu cơ bản bao gồm các đội dự án cao cấp, phát triển sản phẩm một cách độc lập và sau đó bị giải tán khi các sản phẩm đã sẵn sàng thương mại hóa. Nó là một cơ chế mà theo đó công ty uy tín với vốn chủ sở hữu có giá trị hấp dẫn có thể trả tiền cho nghiên cứu và phát triển bằng vốn chủ sở hữu chứ không phải là chi phí.

19. Sự thành lập công ty con Xiameter của công ty Dow Corning là một ví dụ chính xác về tình huống này. Xiameter là công ty có độ tin cậy cao, chi phí bán hàng thấp và mô hình kinh doanh phân phối cho phép công ty tạo lợi nhuận hấp dẫn ở mức giá bình dân cho các sản phẩm silicon tiêu chuẩn. Khách hàng cần dịch vụ chi phí cao hơn để hướng dẫn các quyết định mua bán có thể mua silicon của họ thông qua cấu trúc bán hàng chính và cơ cấu phân phối của Dow Corning.

20. Chúng tôi đưa ra khẳng định này chỉ với mục đích minh họa. Tại thời điểm viết bài này, cửa hàng bán lẻ và trực tuyến được thành lập rất tốt như là một làn sóng phá vỡ trong bán lẻ đến mức nếu một cửa hàng bách hóa cố gắng tạo ra một ngành kinh doanh mới tăng

trưởng trực tuyến mới, nó sẽ theo một chiến lược duy trì như một doanh nghiệp mới, có liên quan đến các công ty tạo ra bán lẻ trực tuyến. Ngay cả một người khổng lồ như Macy's có khả năng sẽ mất các công ty đang trong quá trình dịch chuyển bền vững trên đường cong phá vỡ. Mua lại một công ty có một vị trí vững chắc trên quỹ đạo phá vỡ đó – như Sears đã làm khi mua lại Lands End – là cách thức duy nhất mà các cửa hàng bách hóa có thể bắt được làn sóng này.

21. Cũng như Merrill Lynch, Goldman Sachs đã triển khai hệ thống giao dịch trên Internet cho các khách hàng hiện có trong doanh nghiệp môi giới dịch vụ trọn gói chính thống của họ. Công nghệ, như một hệ quả, thực hiện theo cách duy trì các giá trị, hay cấu trúc chi phí của các đơn vị kinh doanh. Trên thực tế, việc thực hiện giao dịch trên Internet có thể sẽ tăng thêm chi phí cho cấu trúc công ty bởi đó là một lựa chọn bổ sung và không thay thế kênh môi giới kinh doanh truyền thống. Xem Dennis Campbell and Frances Frei, "The Cost Structure and Customer Profitability Implications of Electronic Distribution Channels: Evidence from Online Banking," working paper, Harvard Business School, Boston, 2002.

22. Một loạt nghiên cứu thú vị cũng đưa ra kết luận tương tự. Xem Rakesh Khurana, Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2003). Khurana thấy rằng việc đưa vào một công ty các quản lý với hồ sơ cá nhân xuất sắc, những "siêu sao", những người theo cách nói của chúng tôi có những thuộc tính đa dạng mà nhiều người phải thèm muốn, gặp thất bại thường xuyên hơn nhiều người nghĩ.

23. Xem Kim B. Clark and Steven C. Wheelwright, "Organizing and Leading Heavyweight Development Teams," California Management Review 34 (Spring 1992): 9–28. Các khái niệm được mô tả trong bài viết này cực kỳ quan trọng. Chúng tôi đặc biệt khuyến khích các nhà quản lý quan tâm đến những vấn đề này nên nghiên cứu nó một cách kỹ lưỡng. Clark và Wheelwright xác định một nhóm cao cấp là nhóm gồm những thành viên rất tận tụy và đoàn kết. Nhiệm vụ của mỗi thành viên trong nhóm là không đại diện cho nhóm chức năng của mình trong nhóm, mà hoạt động như một người quản lý chung chịu trách nhiệm cho sự thành công của toàn bộ dự án, và tích cực tham gia vào các quyết định và công việc của các thành viên đến từ

từng bộ phận chức năng. Khi cùng làm việc với nhau để hoàn thành dự án, họ sẽ tìm ra cách thức mới để tương tác, phối hợp và ra quyết định để tạo ra các quy trình hoặc khả năng mới, cần thiết cho sự thành công trong công việc kinh doanh mới trên cơ sở liên tục. Những cách để công việc hoàn thành sau đó có thể được cơ cấu hoá như doanh nghiệp mới hoặc phát triển dòng sản phẩm.
24. Bước đột phá về khái niệm cơ bản dẫn đến những kết luận trong đoạn này xuất phát từ các nghiên cứu chuyên đề của Rebecca M. Henderson và Kim B. Clark, “Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Systems and the Failure of Established Firms,” Administrative Science Quarterly 35 (1990): 9–30. Đây là nghiên cứu, theo quan điểm của chúng tôi, nâng trạng thái xây dựng lý thuyết trong nghiên cứu quá trình từ phân loại dựa trên thuộc tính thành dựa trên hoàn cảnh. Ý tưởng cơ bản của họ là trong một khoảng thời gian, các mô hình giao tiếp, tương tác và phối hợp giữa những người chịu trách nhiệm thiết kế một sản phẩm mới (quy trình phát triển sản phẩm mà công ty dựa vào) sẽ phản ánh mô hình trong đó các thành phần của sản phẩm tương tác với cấu trúc sản phẩm. Trong hoàn cảnh mà cấu trúc không thay đổi từ thế hệ này sang thế hệ khác, quy trình theo thói quen này sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các loại tương tác cần thiết cho thành công. Nhưng trong hoàn cảnh mà các tổ chức phát triển phải thay đổi cấu trúc đáng kể để nhân viên cần tương tác với những người khác về các chủ đề khác và với thời gian khác nhau, thì cùng một quá trình quen thuộc sẽ cản trở sự thành công. Trong nhiều cách, sự phán đoán và khuyến nghị về thay đổi quy trình trên các trục thẳng của hình 7-1 xuất phát từ công trình của Henderson và Clark. Sự phán đoán và khuyến nghị trên các trục ngang liên quan đến các giá trị của tổ chức xuất phát từ cuốn The Innovator’s Dilemma, lần lượt được xây dựng trên công trình của giáo sư Bower và Burgelman mà chúng tôi đã trích dẫn ở nơi khác. Phần nghiên cứu này dường như cũng đã nâng tình trạng lý thuyết phân loại thành lý thuyết dựa trên tình huống.
25. Chúng tôi đã quan sát thấy một xu hướng khó chịu trong số các nhà quản lý tìm kiếm các giải pháp phù hợp cho tất cả những thách thức mà họ phải đối mặt, chứ không phải là phát triển cách áp dụng các giải pháp thích hợp cho vấn đề. Về vấn đề cụ thể này, trong những năm 1990, một số nhà quản lý dường như đã kết luận rằng

các đội nhóm cao cấp là “câu trả lời” của họ và đảo lộn toàn bộ tổ chức phát triển của họ bằng cách sử dụng các nhóm phát triển cao cấp cho tất cả các dự án. Sau một vài năm, hầu hết trong số họ quyết định rằng đội nhóm cao cấp, dù họ cung cấp những lợi ích về tốc độ và sự kết hợp, lại quá tốn kém – và họ sau đó đảo lộn toàn bộ tổ chức trở lại vào chế độ các nhóm ít quan trọng. Một số công ty được trích dẫn trong bài đã gặp phải những vấn đề này, và không biết làm thế nào để sử dụng những nhóm thích hợp trong hoàn cảnh thích hợp.
26. Xem Charles A. Holloway, Steven C. Wheelwright, and Nicole Tempest, “Cisco Systems, Inc.: Acquisition Integration for Manufacturing,” Case OIT26 (Palo Alto and Boston: Stanford University Graduate School of Business and Harvard Business School, 1998).
27. Chúng tôi nhận ra rằng đây là một tuyên bố nguy hiểm, có thể là một tuyên bố chính xác hơn khi nói là tại thời điểm viết bài này, không ai có vẻ như có thể đưa ra một chiến lược phá vỡ khả thi cho ngân hàng trực tuyến. Có thể là khả thi, ví dụ như Ngân hàng E*Trade xây dựng thành công một ngân hàng phá vỡ cấp thấp. Chúng tôi trích dẫn trong ghi chú 21 một trong những chuỗi nghiên cứu mà Giáo sư Frances Frei của Trường Kinh doanh Harvard đã viết với các đồng tác giả khác nhau về tác động của việc cung cấp các kênh dịch vụ mới cho khách hàng. Khi các ngân hàng uy tín bổ sung thêm máy ATM, điện thoại và các dịch vụ trực tuyến cho khách hàng, họ đã không thể chấm dứt các kênh giao dịch cũ của dịch vụ, ví dụ như thu ngân trực tiếp và cán bộ cho vay. Kết quả là, Frei đã cho thấy rằng việc cung cấp các kênh chi phí dịch vụ thấp hơn thực sự lại tăng thêm chi phí, bởi vì chúng là thêm vào, không phải thay thế. Có thể Ngân hàng E*Trade, khi không có tài sản cơ sở hạ tầng và chi phí dịch vụ, thực sự có thể tạo ra một mô hình kinh doanh có chi phí thấp đủ thấp để có thể kiếm được lợi nhuận hấp dẫn ở mức giá chiết khấu cần thiết để giành chiến thắng.
28. Quay vòng hàng trữ kho của một cửa hàng bán lẻ không phải dễ dàng tăng vọt (xem chương 2, ghi chú 18). Khi đi lên, các nhà bán lẻ thực hiện một cấu trúc quay vòng hàng tương đối cứng nhắc biến thành các sản phẩm lợi nhuận cao hơn, dẫn đến một sự cải thiện ngay lập tức về Lợi nhuận trên đầu tư (ROI). Hướng đến thị trường

đang đi xuống đòi hỏi phải mang cùng một cấu trúc quay vòng hàng hóa cứng nhắc thành các sản phẩm lợi nhuận thấp hơn, dẫn đến ảnh hưởng lớn ngay lập tức lên lợi nhuận đầu tư.

(*) Người Bắc Mỹ Bản Địa được gọi tên theo nhiều cách khác nhau. Trong tác phẩm này, các tác giả và Peggy gọi họ là "Người Bắc Mỹ Bản Địa". Nhưng trong lời nói của Andy, anh tự gọi mình là " Người Da Đỏ". Cả hai thuật ngữ này đều được sử dụng với mức độ tôn trọng như nhau.

(1) Đội biệt kích Carlson do thiếu tá Evans F. Carlson trực tiếp lãnh đạo. Những người lính của Sư đoàn Biệt kích Thủy quân Lục chiến Số 2 này nổi tiếng về sự nhiệt huyết, về tinh thần đồng đội và khả năng thực hiện chiến công trong các cuộc chiến đấu. Đơn vị này được thành lập bảy tuần sau trận Trân Châu Cảng và những chiến thắng của sư đoàn được ghi lại trong cuốn sách Gung Ho! của tác giả - trung úy W.S. François. Khi quyển sách này được chuyển thể thành phim với sự tham gia diễn xuất của diễn viên gạo cội Randolph Scott, thuật ngữ Gung Ho mới được nhiều người biết đến.

1 Xem: Hiệp hội Quan hệ Con người Nhật Bản, Kaizen Teian 1: Thiết lập Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động.

2 Thuật ngữ này đã được sử dụng trong cuốn Kaizen Teian 1: Thiết lập Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động. (BBT)

1. Masaaki Imai, Kaizen: Chìa khóa dẫn tới thành công trong cạnh tranh của Nhật Bản (New York: McGraw-Hill, 1986).

* So sánh này chỉ mang tính tổng quát vì có những công ty ngoài Nhật Bản hoạt động ở Mỹ áp dụng hệ thống đề xuất của Nhật và cũng có những công ty Nhật áp dụng hệ thống đề xuất của Mỹ.

1. Thông tin chi tiết hơn về hệ thống báo cáo Kaizen được trình bày trong cuốn Kaizen Teian 3, Productivity Press, 1992.

Second best: gần tối ưu.

Thí dụ xin xem thêm sách "Đánh thức con Rồng ngủ quên", Phạm Đỗ Chí và Trần Nam Bình (chủ biên), Thời báo Kinh tế Sài Gòn (tái bản, 2002); hay "Kinh Tế tế Việt Nam Trên trên đường hóa Rồng", Phạm Đỗ Chí (chủ biên), Nhà xuất bản Trẻ (2004).

Báo Đầu tư, ngày 26/10/2009, trang 4, : xem bài "Tái cơ cấu kinh tế: Áp lực nội tại" của tác giả Bảo Duy phỏng vấn TS. Nguyễn Đình

Cung thuộc Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương.
Xem Phạm Đỗ Chí, Kinh tế Việt Nam Trên trên Đường đường Hóa hóa Rồng, chương 10, Nhà xuất bản Trẻ, 2004.
Không kể các chi tiêu ngoài ngân sách
Kể cả các chi tiêu ngoài ngân sách
Nợ của chính phủ và nợ bảo lãnh bởi chính phủ
Trần Văn Thọ (Đại học Waseda, Tokyo), chương "Đã qua rồi một thời Đổi mới", trong sách "Việt Nam từ năm 2011 – —Vượt lên sự nghiệt ngã của thời gian" (trang 43-48), Nhà xuất bản Tri Thức (2011).
Báo Đầu tư, ngày 26/10/2009, trang 4, đã dẫn.
Yếu tố dẫn đến thành công của Việt Nam có thể giải thích rất rõ bằng lý thuyết thặng dư công suất (excess capacity) của giáo sư Ari Kokko thuộc Trường Kinh doanh Copenhagen, Đan Mạch.
Nội dung phần này và phần tiếp theo được lấy từ các bài nghiên cứu "Không gian sản phẩm quyết định phát triển của các quốc gia" (product space conditions development of nations) của các tác giả C. A. Hidalgo, B. Klinger, A.-L. Barabási và R. Hausmann.
Hải Lý, Sóng ngầm, Thời báo Kinh tế Sài Gòn, số 37/2010, tr.18.
Thời báo Kinh tế Việt Nam, ngày 2-4/9/2010, TR.19. Ngọc Đào, vốn đầu tư xã hội tăng mạnh.
Trung tâm Nghiên cứu Chính sách và Phát triển (Development and Policies Research Center - DEPOCEN), 216 Tran Trần Quang KhaiKhải, Hà Nội, Việt Nam. Quan điểm được thể hiện trong bài viết này mang tính cá nhân, không nhất thiết phản ánh quan điểm của DEPOCEN. Mọi ý kiến đóng góp xin gửi về địa chỉ hatrang@depocen.org hoặc ngocanh@depocen.org. Chúng tôi xin chân thành cảm ơn chị Nguyễn Thị Huyền, thực tập sinh, và chị Bùi Thu Hà, trợ lý nghiên cứu đã hỗ trợ nhóm chúng tôi để hoàn thành bài viết này.
Tổng cục Thống kê.
Theo như HSBC tháng 3 năm 2011, tỷ lệ lạm phát của Việt Nam năm 2011 có thể là 9.,9%, theo ANZ thì con số này là 10%.
Theo số liệu của CECI , tỷ giá ở đây là tỷ giá trung bình tháng.
IMF (2010).
IMF (2010), đã dẫn.

Hiểu theo nghĩa rộng, phần này đề cập đến thâm hụt vãng lai, bởi cấu thành của cán cân vãng lai bao gồm nhiều khoản mục, nhưng thành phần chính của nó là cán cân thương mại. Thực tế Việt nam Nam cho thấy thâm hụt thương mại là cấu phần chính của thâm hụt vãng lai.
Nguyễn Thắng, Nguyễn Ngọc Anh, Nguyễn Đức Nhật, Nguyễn Cao Đức (2008), Thâm hụt tài khoản vãng lai: Nguyên nhân và giải pháp, Tạp chí Nghiên cứu kinh tế số 363 tháng 8 năm 2008, trang 3-19.
Tính toán theo số liệu từ Quỹ Tiền tệ Quốc tế, (2010), Vietnam: 2010 Article IV Consultation—Staff Report and Public Information Notice.
IMF, Tham vấn điều khoản 4, năm 2003; 2006; 2010.
http://www.economywatch.com/economic-statistics/economic-indicators/Current_ Account _ Balance_US_Dollars/ truy cập ngày 24/02/2011.
Bản thân việc nhập siêu và thâm hụt tài khoản vãng lai về nguyên tắc là không tốt và cũng không xấu. Nó chỉ xấu khi thâm hụt quá lớn và dẫn tới khủng hoảng cán cân thanh toán, mất giá đồng tiền. Tuy nhiên, dường như có một quan niệm khá phổ biến (không chỉ ở Việt Nam) là (i) nhập siêu và thâm hụt tài khoản vãng lai là không tốt và thể hiện một nền kinh tế yếu kém; và (ii) xuất siêu và có thặng dư trên tài khoản vãng lai là điều tốt và thể hiện một nền kinh tế có khả năng cạnh tranh tốt. Mặc dù trong một số ít trường hợp, quan niệm như trên không phải là không đúng, nhưng theo ly lý thuyết kinh tế thì không hẳn là như vậy. Trong nhiều trường hợp, thì thâm hụt cán cân thương mại là lại thể hiện một nền kinh tế đang tăng trưởng tốt. Khi một nền kinh tế có tiềm năng tăng trưởng tốt, có nhiều cơ hội đầu tư với lợi nhuận cao, nhu cầu đầu tư cao hơn khả năng tiết kiệm trong nước, điều này sẽ làm cho các dòng vốn nước ngoài chảy vào quốc gia đó để đáp ứng nhu cầu đầu tư. Tức là một quốc gia có thể sử dụng nguồn lực của nước khác để phát triển kinh tế trong nước. Ngược lại, một tài khoản vãng lai có thặng dư lại có thể là dấu hiệu bất ổn của nền kinh tế, dòng vốn trong nước chảy ra nước ngoài tìm kiếm những cơ hội đầu tư tốt hơn. Tức là nguồn lực không được sử dụng cho phát triển nền kinh tế trong nước.
Các nguồn vốn này đều có khả năng giảm mạnh nếu thâm hụt lớn vẫn diễn ra trong năm 2011.

Có thể lý giải điều này bởi là do hàng hóa từ Trung Quốc có tính cạnh tranh cao về giá cả, bên cạnh đó khoảng cách công nghệ với Việt Nam không nhiều như từ các nước phát triển nên với trình độ lao động và kinh tế của Việt Nam thì những hàng hóa này sẽ dễ dàng được hấp thu hơn.
Nhập khẩu những mặt hàng như xe ô tô, rượu ngoại, trang sức, thuốc lá, điện thoại... tăng mạnh. Năm 2010, giá trị nhập khẩu những mặt hàng này lên tới 9 tỷ USD, so với con số nhập siêu hơn 12 tỷ USD thì lượng tiêu dùng hàng hóa xa xỉ này là rất lớn.
Cần phải lưu ý là Việt Nam nhập khẩu nhiều máy móc và công nghệ từ Trung Quốc để phát triển sản xuất trong nước song những công nghệ này đang bị đánh giá là công nghệ loại 3, những công nghệ sản xuất lạc hậu, năng suất chưa không cao và có tác động xấu đối với môi trường. Như vậy công nghệ mà Việt Nam nhập khẩu liệu có phải công nghệ tốt cho phát triển kinh tế?
Hệ số lan tỏa của một ngành phản ánh mức độ liên kêt kết của ngành đó với các ngành khác trong một nền kinh tế và đo lường tác động tiềm tàng đối với các ngành khi có thay đổi từ một ngành riêng lẻ. Về bản chất, có hai loại hệ số lan tỏa là hệ số lan tỏa cùng chiều và hệ số lan tỏa ngược chiều
Bùi Trinh (2010), Measuring the effective rate of protection in Vietnam’s economy with emphasis on the manufacturing industry: an input – output approach, Depocen working paper series N0. 2010/12, Development and Policies Research Center, available at http://depocenwp.org/upload
/pubs/BuiTrinh/ERP_Paper_DEPOCENWP.pdf
Do thuế các nguyên liệu đầu vào và tỷ trọng nguyên liệu đầu vào nhập khẩu của ngành này cao.
Điều này có thể thấy rõ hơn ở chỉ số thể hiện mức độ lan tỏa của những ngành này trong nền kinh tế đều lớn hơn mức trung bình toàn nền kinh tế.
Dựa trên số liệu từ
http://stat.wto.org/TariffProfile/WSDBtariffPFExport.aspx?
Language=E&Country=VN truy cập ngày 02/03/2011.
Tuy nhiên, theo một nghiên cứu gần đây của Peter Naray và cộng sự (2009) [5] thì việc áp dụng thuế suất cao hơn trong khung cam kết được phép hoặc áp dụng các biện pháp hạn chế nhập khẩu trên

cơ sở điều kiện khó khăn về cán cân thanh toán sẽ đi kèm với các ảnh hưởng tiêu cực lâu dài cho Việt Nam. Tác động của các lựa chọn chính sách này bao gồm (i) ảnh hưởng tới kết quả xuất khẩu vì xuất khẩu phụ thuộc khá chặt chẽ vào nhập khẩu; (ii) làm tăng cán cân thương mại nếu hệ số co giãn của nhập khẩu nhỏ hơn 1; (iii) ảnh hưởng đến lợi ích của người tiêu dùng vì chi phí tiêu dùng tăng lên; (iv) làm môi trường kinh doanh ở Việt Nam bị giảm khả năng đoán định do thay đổi chính sách, và có thể ảnh hưởng đến đầu tư trực tiếp nước ngoài; (v) giảm niềm tin của các nhà đầu tư đặt vào Việt Nam nếu việc áp dụng các biện pháp bảo hộ bị các nhà đầu tư coi là tín hiệu của khủng hoảng. Ngoài ra, sử dụng phụ thu nhập khẩu cũng có tác dụng giống như phá giá đồng tiền trong cắt giảm nhập khẩu, nhưng biện pháp này sẽ không đạt được lợi ích cho hoạt động xuất khẩu.
Đặc biệt với trường hợp của Việt Nam khi thâm hụt thương mại lớn thì áp lực giảm giá lại càng lớn hơn.
Các lần điều chỉnh tỷ giá của NHNN đều ít và bị động do áp lực căng thẳng từ thị trường chứ không phải định hướng cho thị trường nên làm mất lòng tin của người dân. Từ đó khiến tác động của tâm lý càng lớn, tạo vòng xoáy lạm phát – - tỷ giá – - nhập siêu, dẫn đến điều chỉnh tỷ giá không thể bứt phá vì sợ ảnh hưởng đến ổn định vĩ mô, các lần điều chỉnh tỷ giá của Ngân hàng nhà Nhà nước không bù đắp được mức độ chênh lệch lạm phát và khiến cho tiền đồng Việt Nam VND lên giá so với các đồng tiền khác trong khu vực.
Theo Vũ Thành Tự Anh (2010) [1].
Xem thêm bài viết của Nguyễn Thị Hà Trang và đồng sự (2011) [8], cho những lý giải chi tiết hơn về từng nhân tố gây ra nhập siêu trong mất cân đối này.
Tổng hợp từ báo chí, đầu năm 2009, IMF dự báo tăng trưởng 4.,75%, Ngân hàng Thế giới dự báo 5.,0-5.,5% và Tạp chí The Economist dự báo tăng chỉ 0.,3%.
Xem “Từ chỉ số cạnh tranh và ICOR, nghĩ về hiệu quả gói kích cầu” của Trần Sỹ Chương, Báo Doanh nhân Sài Gòn Cuối tuần tháng 10/2009.
Ví dụ, xem bài “Tỷ giá tăng không tác động tới lạm phát”, trả lời phỏng vấn của ông Lê Xuân Nghĩa do Hữu Hòe thực hiện, đăng trên báo Đầu tư Chứng khoán ngày 26/8/2010 và lưu tại

http://tinnhanhchungkhoan.vn/RC/N/CFFEJI/ty-gia-tang-khong-tac-dong-lon-toi-lam-phat.html.
Ví dụ, xem bài “Lạm phát tăng là do tỷ giá” trả lợi phỏng vấn của ông Nguyễn Quang A do Nhật Minh thực hiện, lưu tại VnExpress: http://vnexpress.net/GL/Kinh-doanh/2010/09/3BA20D11/. Hoặc, Prakriti Sofat của Barclays Capital khẳng định, cứ 1% tăng thêm trong tỷ giá USD/VND sẽ đóng góp chừng 0.,15% vào tỷ lệ lạm phát, lưu tại: http://vneconomy.vn/20100819032443753P0C6/gioi-chuyen-gia-du-bao-xu-huong-ty-gia-usdvnd.htm.
Xem bài “Lãi suất tiết kiệm vượt 16%”, của Hoàng Ly đăng tại VnExpress.net: http://ebank.vnexpress.net/GL/Ebank/Tin-tuc/2010/12/3BA23BF3/.
Ví dụ, xem bài “Bơm USD, thả nổi lãi suất” của Khánh Huyền đăng tại Tiền Phong: http://www.tienphong.vn/Kinh-Te/517761/Bom-USD-tha-noi-lai-suat-VND.html
Ví dụ, xem bài “Thống đốc Nguyễn Văn Giàu: Tăng lãi suất là điều bất khả kháng”, của Từ Nguyên, đăng tại VnEconomy: http://vneconomy.vn/20101203083057 83P0C6/ thong-doc-nguyen-van-giau-tang-lai-suat-la-bat-kha-khang.htm.
Theo lý thuyết hạn chế tín dụng tự nguyện, mặt bằng lãi suất cao chỉ khuyến khích các doanh nghiệp rủi ro vay vốn bởi chỉ có thực hiện các dự án rủi ro cao mới kỳ vọng mang lại lợi nhuận đủ lớn để hoàn trả món vay. Kết quả là trên thị trường chỉ còn lại các doanh nghiệp rủi ro và do vậy khả năng vỡ nợ là cao hơn.
Xem bài “Cán cân thanh toán quốc tế thặng dư 3.,43 tỷ đô USDla”, của Giang Oanh đăng tại website của Chính phủ: http://baodientu.chinhphu.vn/Home/Can-can-thanh-toan-quoc-te-thang-du-343-ty-USD/20107/33406.vgp.
Xem bài “Năm 2010, cán cân thanh toán thâm hụt khoảng 4 tỷ đô laUSD”, của Anh Quân đăng tại VnEconomy: http://vneconomy.vn/20101021114618793P0C6/nam-2010-can-can-thanh-toan-tham-hut-khoang-4-ty-usd.htm.
Xem bài “Đánh giá xuất khẩu 10 tháng đầu năm và dự kiến cuối năm”, đăng tại báo Thị trường Nước ngoài: http://www.ttnn.com.vn/country/256/news/28645/danh-gia-xuat-khau-10-thang-dau-nam-va-du-kien-cuoi-nam.aspx.

Ví dụ, xem bài “Bơm USD, thả nổi lãi suất” của Khánh Huyền đăng tại Tiền Phong: http://www.tienphong.vn/Kinh-Te/517761/Bom-USD-tha-noi-lai-suat-VND.html

Xem bài “Rủi ro tài chính vĩ mô lớn nhất là tỷ giá” của Hữu Hòe đăng tại VnEconomy: http://vneconomy.vn/20100818110321467p0c6/rui-ro-tai-chinh-vi-mo-lon-nhat-la-ty-gia.htm.

Những phân tích về vấn đề này thể hiện quan điểm riêng của tác giả.

Xem quan điểm tương tự của Ông Bùi Kiến Thành khi trả lời phỏng vấn bài “Bơm tiền ra có tạo áp lực lạm phát?” do Nguyên Dương thực hiện đăng trên Tầm Nhìn:

http://www.tamnhin.net/TienVang/6610/Bom-tien-ra-co-tao-ap-luc-lam-phat-moi.html.

“Lạm phát đình đốn” là cụm từ tác giả sử dụng cho cụm từ tiếng Anh “stagflation” ám chỉ tình trạng kinh tế trong đó lạm phát cao nhưng sản xuất khó khăn.

Quan điểm thể hiện trong bài viết này của cá nhân tác giả, nguồn số liệu, trừ khi được chỉ rõ, lấy từ bộ phận nghiên cứu của TLS Việt Nam. Những lỗi phân tích nếu có thuộc về cá nhân tác giả. Tác giả cảm ơn sự chia sẻ của Tủy Sống. Phạm Thế Anh và Khổng Văn Minh – Công ty quản lý quỹ Jaccar đã đóng góp vào quan điểm thể hiện trong bài viết này.

Xem lưu tại: http://vneconomy.vn/2010120711364697P0C6/can-that-chat-hon-chinh-sach-tien-te.htm.

Xem lưu tại: http://cafef.vn/20101207030913873CA0/wb-lam-phat-nam-2010-cua-viet-nam-o-muc-105.chn.

Calvo, Guillermo, (1992), Are High Interest Rates Effective for Stopping High Inflation? Some Skeptical Notes, World Bank Economic Review, 6, issue 1, p. 55-69.

Xem bài “Khám sức khỏe kinh tế Việt từ chỉ số ICOR” đăng trên Tuần Việt namNam. Xem lưu tại:

http://tuanvietnam.vietnamnet.vn/2009-10-09-kham-suc-khoe-kinh-te-viet-tu-chi-so-icor-

Tiếng Anh là “Credit Rationing”, xem Stiglitz and Weiss (1981) “Credit Rationing in Markets with Imperfect Information”, American Economic Review, Vol. 71 (3) pp 393-410.

Hoài (2010), Nguy cơ lạm phát 2010: Thực trạng, nguyên nhân và giải pháp, Kỹ Kỷ yếu khoa học lần thứ nhất, Đại học Khoa học Công nghệ.
Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB
Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB
Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB
Đây là hạng mục trong cán cân thanh toán để đảm bảo cán cân luôn cân bằng.
Hoàng Uy, 'Ủy ban Vàng Thế giới khen ngợi sự phát triển của thị trường Việt Nam, ngày 26/4/2008.
Hoàng Uy, 'Ủy ban Vàng Thế giới khen ngợi sự phát triển của thị trường Việt Nam, ngày 26/4/2008.
Tim Johnston, "Thói quen trữ vàng của Việt Nam đã làm giảm giá đồng tiền", Thời báo Tài chính, 18/6/2010 .sup
Giao dịch vàng online thường tiến hành cùng với đòn bẩy tài chính giúp nhà đầu tư có thể giao dịch gấp nhiều lần số tiền vốn mình có (nhiều trường hợp lên 10 lần). Điều này có nghĩa là lượng vàng vật chất cần thiết nhỏ hơn nhiều so với giá trị giao dịch khi nhà đầu tư sử dụng dịch vụ này. Khi chuyển từ kinh doanh online sang vật chất, các bên giao dịch 100% vàng vật chất. .sup
Lê Xuân Nghĩa, "Thị trường Vàng đi về đâu", báo Lao Động, 30/10/2010. .sup
Tham khảo VTV, Ai có lợi khi giá vàng trong nước cao hơn giá vàng quốc tế, 20/12/2010.
Khánh Linh, Lê Đức Thúy : "bức Bức tranh về tỷ giá ngoại hối không xấu như nhiều người nghĩ", CafeF, 25/2/2011.
Lạm phát các năm 2007, 2008 và 2010 lần lượt là 12,6%, 19,9% và 11,8%.
Chi tiết phương pháp này có thể tham khảo trong Eviews5 User's Guide, 1994–-2004 Quantitative Micro Software, LLC.
Mối quan hệ trong dài hạn giữa lạm phát và tăng trưởng cung tiền có thể được xem xét thông qua phương trình số lượng tiền tệ, MV = PY, của trường phái cổ điển. Với tốc độ lưu chuyển tiền tệ V ổn định, tốc độ tăng giá P sẽ xấp xỉ bằng với chênh lệch giữa tốc độ tăng cung tiền M và tốc độ tăng trưởng sản lượng Y.
Những nhận định và quan điểm trong bài viết thể hiện quan điểm cá nhân nhà nghiên cứu, không phản ánh quan điểm của cơ quan các

tác giả công tác.
Gill và Kharas (2007: 104).
Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng tăng trưởng của các quốc gia NICs chỉ dựa trên việc mở rộng các nguồn lực, trong đó có đầu tư, trong khi đóng góp của tổng năng suất vào tăng sản lượng ở mức khiêm tốn, như một tất yếu, tăng trưởng sẽ dừng lại. Paul Krugman, nhà kinh tế đoạt giải Nobel và được coi là người "biết trước" cuộc khủng hoảng tài chính châu Á khi ông cho rằng tăng trưởng dựa vào đầu tư trong thời gian dài sẽ phải dừng lại (1994). Xem thêm các bài của Young (1984, 1992, 1994) và Kim và Lau (1994a, 1994b) cho nhận định rằng tăng trưởng thần kỳ của các quốc gia NICs chỉ là do tăng trưởng các nhân tố đầu vào chứ không phải do tăng năng suất và vì thế tăng trưởng của các quốc gia này không có gì gọi là "'thần kỳ"'.
Con số này dương và càng gần 1 càng minh chứng một điều: cứ khi nào thâm hụt ngân sách lớn thì thâm hụt thương mại cũng có nhiều khả năng là lớn và ngược lại khi nào thâm hụt ngân sách thu hẹp hoặc dương thì thâm hụt thương mại cũng có nhiều khả năng được thu hẹp hoặc dương (thặng dư). Các bằng chứng quốc tế cũng cho thấy thâm hụt/thặng dư cán cân thương mại, tài khoản vãng lai chịu tác động rất lớn bởi của thâm hụt/thặng dư cán cân ngân sách (xem Obstfeld và Rogoff, 2002 cho trường hợp của các quốc gia thuộc OECD và Miles và Scott, 2005 cho trường hợp cụ thể của Canada).
Vốn đầu tư toàn xã hội thực hiện năm 2009 theo giá thực tế ước tính tăng 15,3% so với năm 2008 và bằng 42,8% GDP. Trong đó, khu vực Nhà nước tăng mạnh nhất với mức tăng lên tới 40,5%; khu vực ngoài Nhà nước tăng 13,9%; khu vực có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài giảm 5,8% [VIE, 2010].
Mặc dù xuất khẩu hàng chế tác tăng ấn tương tượng trong thập kỷ qua, song nếu phân loại hàng xuất khẩu Việt Nam theo hàm lượng công nghệ, thì đa phần hàng chế tác xuất khẩu Việt Nam thuộc nhóm sử dụng nhiều tài nguyên và công nghệ thấp, nhóm công nghệ cao và trung bình chỉ chiếm 5% tổng xuất khẩu và tỷ trọng này không thay đổi gì trong 10 năm qua [Nixson và Walter, 2010, đoạn 3, tr.7].
Các số liệu hiện có cho thấy tại Việt Nam, tổng chi tiêu cho hoạt động R&D ở mức 0,01% doanh số là "cực kỳ thấp" và các doanh nghiệp nhà nước chắc chắn sẽ đầu tư vào R&D hơn là các doanh

nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài [Nixson và Walter, 2010, đoạn 2, tr.8].
Việc đánh đổi này làm cho nó không thể trở thành một chính sách 'cải thiện Pareto' như mong muốn của nhiều nhà kinh tế trường phái Keynes khi khuyến khích Nhà nước can thiệp vào nền kinh tế. các doanh nghiệp nhà nước hay các doanh nghiệp sản xuất mặt hàng được bảo hộ sẽ được lợi còn các doanh nghiệp sử dụng sản phẩm của chúng như đầu vào sẽ chịu thiệt hại vì chi phí sản xuất và giá thành sản phẩm sẽ bị đội lên cao và chất lượng sản phẩm sản xuất ra cũng kém và do đó năng lực cạnh tranh của tổng thể nền kinh tế cũng yếu kém. Còn với những ưu đại cho các doanh nghiệp nhà nước trong việc tiếp cận đến nguồn lực tín dụng và đất đai thì sẽ sinh ra hiệu ứng lấn át (crowding-out effect), các doanh nghiệp tư nhân sẽ bị đẩy ra ngoài cuộc đua bình đẳng để tìm kiếm cơ hội kinh doanh và lợi nhuận.
Mặc dù xuất khẩu hàng chế tác tăng ấn tượng trong thập kỷ qua, song nếu phân loại hàng xuất khẩu Việt Nam theo hàm lượng công nghệ, thì đa phần hàng chế tác xuất khẩu Việt Nam thuộc nhóm sử dụng nhiều tài nguyên và công nghệ thấp, nhóm công nghệ cao và trung bình chỉ chiếm 5% tổng xuất khẩu và tỷ trọng này không thay đổi gì trong 10 năm qua [Nixson và Walter, 2010, đoạn 3, trang 7].
Giai đoạn 3 là giai đoạn phát triển cao nhất. Hiện nay, tất cả các nước công nghiệp phát triển đều đang ở giai đoạn 3 của quá trình phát triển.
Quyết định 390/2008/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ.
Điều tra 10.000 doanh nghiệp tư nhân của VCCI năm 2009 cho thấy chỉ có 6,9% có khách hàng là các doanh nghiệp FDI, 15% có khách hàng là các DNNN và 58% có khách hàng là doanh nghiệp tư nhân trong nước.
Khái niệm institutions trong một số tư liệu được dịch ra tiếng Việt là thể chế, Trong trong bài nầynày cả hai thuật ngữ cơ chế và thể chế đều được dùng như có cùng nghĩa.
Douglas C. North, nhà kinh tế đọat giải Nobel năm 1993, là người tiên phong trong nghiên cứu về sự liên hệ giữa cơ chế và thành quả phát triển kinh tế. Xem, chẳng hạn, North (1990). Ngân hàng thế giới, cơ quan quốc tế hàng năm phát hành bản báo cáo về phát triển

kinh tế, đã chọn vấn đề Xây dựng cơ chế cho thị trường làm chủ đề cho bản báo cáo năm 2002. Xem World Bank (2002).
Về sự phân lọai loại cơ chế có thể xem World Bank (2003), Ch. 3, nhất là Figure Hình 3.1 ở , trang 38.
Hai giai đoạn ta đề khởi ở đây có nhiều điểm tương đồng với giai đoạn thứ hai và thứ ba của Rostow (1960) nhưng không hoàn toàn giống. Nhiều đặc tính của các giai đoạn mà Rostow khảo sát gần nửa thế kỷ trước không còn phù hợp với thời đại ngày nay, thời đại công nghệ, kỹ thuật, tri thức, … lan rộng nhanh giữa các nước, thúc đẩy bởi sự tiến bộ của công nghệ thông tin và trào lưu toàn cầu hóa.
So sánh ở đây chủ yếu về mặt cơ chế, mặt quan hệ sản xuất. Nếu xét mặt lực lượng sản xuất thì Trung Quốc và Việt Nam ở gần điểm B trong Hình 12.1 nhưng Liên Xô cũ và các nước Đông Âu trước khi cải cách đã có mức GDP đầu người cao hơn B, nhiều trường hợp gần điểm C.
Bao nhiêu năm thì được gọi là "quá lâu"? Thật ra khó có một con số khách quan. Ở đây tùy theo tốc độ phát triển, tùy theo ý chí đẩy mạnh cải cách để đưa kinh tế phát triển nhanh, tùy theo bối cảnh chính trị xã hội. Tổng hợp các yếu tố có lẽ có thể nói trên 15 năm thì được gọi là "quá lâu".
Lợi thế so sánh động là lợi thế so sánh tiềm năng chỉ được thể hiện trong tương lai nếu các tiền đề được chuẩn bị ở giai đoạn hiện nay.
Đường CE trong Hình 12.1 (từ điểm C, GDP đầu người không thay đổi) chỉ là trường hợp đặc biệt, để đơn giản hóa nên vẽ như vậy. Trên thực tế có thể có nhiều hình thái biến dạng trong đó GDP đầu người tăng nhưng ở tốc độ rất thấp, hoặc có trường hợp giảm
Ở đây ta không bàn đến chất lượng (quality) của thành quả tăng trưởng. Môi trường xuống cấp, phân phối thu nhập và tài sản bất bình đẳng, hiệu quả đầu tư thấp, v.v. cho thấy chất lượng phát triển ở Việt Nam và Trung Quốc đều kém. Có điều ở mặt chất lượng Việt Nam không hơn Trung Quốc nhưng tốc độ phát triển thấp hơn..
Luật đầu tư nước ngoài và Luật doanh nghiệp sửa đi sửa lại nhiều lần, kể cả những nghị định bổ sung và những tu chỉnh từng phần, hầu như hằng năm đều có sự thay đổi nội dung các luật này.
Tôi đã kiến nghị với nhà nước về vấn đề này từ năm 1996 nhưng chẳng không được thực thi. Một số bộ trong chính phủ có thi tuyển

nhưng hầu hết có tính cách hình thức. Kinh nghiệm của Nhật được giới thiệu trong Trần Văn Thọ (1997) Ch. 3.
Collier (2007) gọi những nước cực nghèo này là "tỉ tỷ người ở tận đáy của kinh tế thế giới" (the bottom billion). Theo tác giả này thì hiện nay trên thế giới có 58 nước như vậy, dân số tổng cộng khoảng một tỉ người. Nếu ta chỉ kể những nước có số dân trên 20 triệu thì số nước thuộc nhóm này là 13.
Hiện có 12 tập đoàn kinh tế và 11 tổng công ty của nhà nước (Theo website của Chính phủ ngày 14/02/2011
http://www.chinhphu.vn/portal/page?
_pageid=517,33802599&_dad=ortal&_schema =PORTAL
Tham khảo thêm: Paul R. Krugman, Maurice Obstfeld (2005) , International Economics: Theory and Policy, 5th Edition, Addison-Wesley Longman.
Độc quyền doanh nghiệp có thể được bào chữa cho một số ngành có tính độc quyền tự nhiên trong một khu vực địa lý nhất định (tỉnh, thành phố) như các công ty cung cấp dịch vụ công cộng cơ bản như điện, nước, môi trường… Điều cần chú ý là: (i) phạm vi độc quyền không bao phủ cả quốc gia; (ii) chính quyền địa phương phải cùng người dân giám sát chặt chẽ việc định giá và chất lượng dịch vụ của số ít công ty này. Việc giám sát nhiều ngành độc quyền như ngành điện, hàng không, đóng tàu,… thậm chí cả các ngành như giấy, muối, mía đường… hoạt động trên phạm vi cả nước như ở Việt Nam hầu như là không thể.
Hiện các công ty thép ở Việt Nam chỉ có thể và đang tập trung sản xuất thép xây dựng (chủ yếu là thép cuộn chứ không phải là các cấu kiện phức tạp cho các công trình lớn) là sản phẩm được bảo hộ cao trong thời gian dài.
Lên tới trên 40%, tỷ lệ khiến Việt Nam trở thành một trong những nước có đầu tư công cao nhất thế giới.
Chuyển giá được hiểu đơn giản là mua nguyên liệu, máy móc từ công ty mẹ ở nước ngoài giá cao, bán thành phẩm giá thấp nên "thua lỗ" để không đóng thuế. Hoặc chuyển giá là nâng khống giá trị đầu tư và tăng quảng cáo làm chi phí sản xuất cao hơn doanh thu để làm báo cáo tình trạng thua lỗ giả tạo.
Số liệu từ năm 2004 bao gồm cả mũ, ô dù.

Năm 2007, tỷ lệ vốn đầu tư/GDP của Việt Nam chỉ thấp hơn Trung Quốc (44,2%), nhưng cao hơn nhiều so với Hàn Quốc (29,4%), Thái Lan (26,8%), Indonesia (24,9%), Malaysia (21,9%) và Philippines (15,3%). Qua các năm, tỷ trọng này đều có xu hướng giảm ở hầu hết các nước, trong khi ở Việt Nam lại tăng mạnh và luôn duy trì ở mức cao. .sup
(**), : có ý nghĩa thống kê ở mức 5%
(*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
Các kết quả kiểm định sẽ được cung cấp theo yêu cầu.
Điều này có thể thấy thông qua ma trận phương sai và hiệp phương sai xác định từ các phần dư của mô hình VECM trong bài này.
Số trong ngoặc là giá trị p-value, (*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%
Số trong ngoặc là giá trị p-value, (**): có ý nghĩa thống kê ở mức 5%
Số trong ngoặc là giá trị p-value, (***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
Số trong ngoặc là giá trị p-value, (*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%
Số trong ngoặc là giá trị p-value, (*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%
Chỉ số phát triển thị trường bán lẻ có thang điểm 100, số điểm càng cao nghĩa là độ hấp dẫn và triển vọng phát triển càng lớn, được tính trung bình không trọng số của bốn chỉ tiêu: độ rủi ro của quốc, độ hấp dẫn của thị trường, độ bão hòa của thị trường và áp lực thời gian.
Hồ Chí Minh, Tuyển tập, trang 405-406 (T10).
Giá gạo 5% tấm Việt Nam và Thái Lan chỉ có sự khác biệt khá lớn vào năm 2009 khi chính sách thu mua tạm trữ của Thái Lan có mức giá cao nên không thể xuất khẩu ra thị trường thế giới với mức giá thấp cạnh tranh với Việt Nam được.
Xem, ví dụ như, Xêmina Cải cách Giáo giáo dục, Thời đại mới Số số 13 (Tháng 3 Năm /2008) <http://www.tapchithoidai.org/> và Vallely & Wilkinson (2008).
Chúng ta có thể đối chiếu quan điểm này với quan điểm “giáo dục vị học thuật” xem giáo dục như là một cứu cánh vì những giá trị nội tại

của nó, ví dụ như "không bao giờ nghĩ đến việc dùng học –- vấn để mưu sinh" (Vũ Đình-Hòe 1942: 52).
Nên nhớ cưỡng bách tiêu thụ không luôn luôn đồng nghĩa với miễn phí. Thí dụ như chính phủ bắt buộc người lái xe gắn máy phải đội mũ bảo hiểm nhưng không phát mũ miễn phí cho người lái xe.
Ngoài học phí, phụ phí, còn có vấn đề chi phí cơ hội, Các trẻ em nghèo tại thôn quê có khả năng ra đồng giúp việc gia đình nhiều hơn các trẻ em trong thành thị.
Dĩ nhiên các gia đình nghèo vẫn có thể vay mượn từ thị trường vốn không chính thức như họ hàng, bạn bè, láng giềng, vvv.v…. Nhưng vay mượn như thế có thể vẫn chưa đủ.
Ngoài HECS còn phụ cấp sinh hoạt cho các sinh viên hội đủ điều kiện, nhưng vấn đề đó ra ngoài phạm vi bài này.
Các quan điểm thể hiện trong tài liệu này là của bản thân tác giả, không phản ánh quan điểm của các tổ chức, cá nhân liên quan. Ý kiến đóng góp xin gửi về địa chỉ email: dongochuynh@yahoo.com.
Theo Công ước 102 năm 1952 của ILO, hệ thống ASXH bao gồm 9 bộ phận cấu thành là: hệ thống chăm sóc y tế; hệ thống trợ cấp ốm đau; trợ cấp thất nghiệp; hệ thống trợ cấp tuổi già; trợ cấp tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp; trợ cấp gia đình; trợ cấp thai sản; hệ thống trợ cấp cho tình trạng không tự chăm sóc được bản thân (trợ cấp tàn tật) và trợ cấp tiền tuất.
Riêng các quy định về BHXH tự nguyện có hiệu lực kể từ ngày 1/1/2008, các quy định về BHTN có hiệu lực kể từ ngày 1/1/2009.
Đến năm 2010 ước tính có khoảng 50 triệu người tham gia BHYT, trong đó trẻ em dưới 6 tuổi khoảng 7 triệu người, người nghèo và cận nghèo khoảng 13 triệu người. Với tốc độ phát triển hiện nay thì đến năm 2015 có thể tiến tới mục tiêu BHYT toàn dân.
Xem Dương Minh Đức (2011).
Xem Grument (2005), Vanzante và Fritzsch (2008).
Theo thống kê, số người đóng BHXH cho mỗi người hưởng lương hưu ngày càng giảm nhanh: Năm 1996 có 217 người đóng BHXH cho một người hưởng lương hưu, năm 2000 giảm xuống còn 34 người, năm 2004 còn 19 người, năm 2007 còn 14 người, năm 2009 còn 11 người, và đến 2010 chỉ còn 10,7 người (Xem Dương Minh Đức, 2011).
Xem Điều tra mức sống dân cư 2002 – 2008.

Tại Thành phố Hồ Chí Minh, trong 9 tháng đầu năm 2010, số nợ BHXH của các doanh nghiệp đã lên đến 873,6 tỉ tỷ đồng. BHXH đã phải đưa đơn khởi kiện 23 doanh nghiệp nợ kéo dài 5,74 tỉ đồng và thu hồi được 3,66 tỉ đồng (xem Thanh Thương, 2010).
VeriSign là nhà cung cấp chứng chỉ số hàng đầu thế giới. VeriSign cho phép khách hàng dễ dàng theo dõi, quản lý tất cả các chứng chỉ số của mình với công cụ VeriSign® Certificate Center kèm theo khi cấp chứng chỉ số.
Teflon (còn gọi là Polytetrafluoroethylen) là chất chống dính, tính chất trơ với hóa chất, chịu nhiệt cao... Nó được sử dụng trong nhiều ngành công nghiệp như khuôn ép đế giày, trục máy in, photo... Đặc biệt, nó được sử dụng nhiều nhất trong đời sống hàng ngày như là chảo không dính, nồi cơm điện không dính, bàn ủi… Bản chất lớp teflon là không bám dính nên rất khó làm nó bám chắc vào bề mặt nồi, chảo kim loại. Vì vậy người ta phải làm cho bề mặt kim loại của nồi chảo thật ráp (gồ ghề) rồi dùng một chất keo cho bám dính chặt vào bề mặt ráp đó, sau đấy phủ Teflon lên bề mặt ráp của chất keo, nhờ đó Teflon sẽ bám chặt.
Hiệu ứng Hawthorne: Được rút ra từ các cuộc thử nghiệm do Elton Mayo thực hiện tại Hawthorne Works - một nhà máy lắp ráp của Western Electric ở phía bắc Illinois - trong suốt thập niên 1920, đề cập đến những ích lợi về hiệu suất mà các công ty tạo ra khi chú trọng đến nhân viên.
(1) Người đứng đầu tập đoàn Virgin, ông được xếp thứ năm trong danh sách các doanh nhân giàu nhất nước Anh và xếp thứ 254 trong danh sách tỷ phú của tạp chí Forbes năm 2011.
(2) S (Sản phẩm), D (Dịch vụ), T (Thông tin).
3. Sigmund Freud là bác sĩ thần kinh và tâm lí người Áo. Ông đặt nền móng và phát triển về lĩnh vực nghiên cứu Phân tâm học.
(1) Được tạo nên từ nhiều nguyên liệu đã được chế biến khác nhau. Có thể dùng tacos như một món ăn khai vị hoặc bữa ăn nhẹ.
(1) Cách thức buôn bán bất động sản được đề cập ở đây là cách thức tại Mỹ. Tuy nhiên bạn đọc Việt Nam vẫn có thể học hỏi được một số luận điểm hữu ích trong phần này.
(2) Tên tiếng Anh là Uncle Sam, lấy những từ đầu của United States of America, là một cách cá nhân hóa chỉ nước Mỹ, được sử dụng trong thời kì cuộc chiến tranh 1812.

(1) Nhân vật luôn có suy nghĩ tích cực trong cuốn tiểu thuyết cùng tên của Eleanor H.Porter

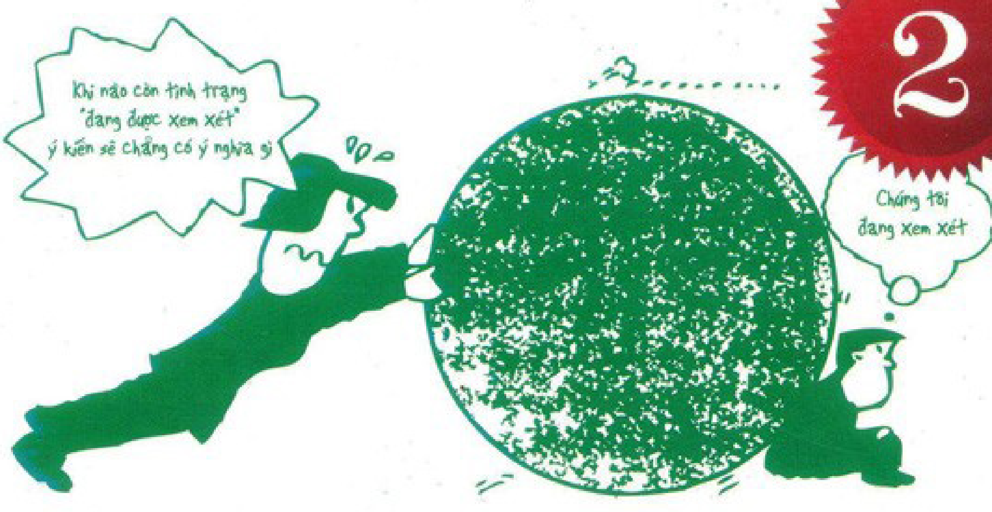
1. D&G: Nhãn hiệu thời trang cao cấp, do hai nhà thiết kế người Ý là Domenico Dolce và Stefano Gabbana sáng lập từ năm 1985.

2. Marc Jacobs: Nhà thiết kế nổi tiếng người Mỹ, giám đốc thiết kế của hãng thời trang danh tiếng Louis Vuitton của Pháp.

KAIZEN TEIAN

JAPAN HUMAN RELATIONS ASSOCIATION - Hiệp hội Quan hệ Con người Nhật Bản

2



HƯỚNG DẪN TRIỂN KHAI
Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục
Thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động

alphabooks knowledge is power
NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Sáng tạo và cải tiến là chìa khóa thành công

Tôi thành lập Công ty Cổ phâ`n Quô´c Tê´ Minh Quân thâ´m thoát đã được 5 năm. Nhìn lại chặng đường đã qua, tuy thành tựu chưa có gì gọi là to lớn nhưng cũng đáng để chiêm nghiệm, suy ngẫm. Những kinh nghiệm đã trải qua, những cơ hội và thử thách trên chặng đường kinh doanh đã làm tôi trưởng thành hơn nhiê`u so với 10 năm trước. Bước tiê´p trên con đường sự nghiệp của bản thân với sứ mệnh đưa Công ty trở thành tổ chức tư vâ´n hàng đâ`u ở Đông Nam Á, tôi luôn tâm niệm trong đâ`u một phương châm để tô`n tại và phát triển *"Sáng tạo và Cải tiê´n là Chìa khóa Thành công"*. Muô´n kinh doanh, ta phải có ý tưởng sáng tạo và độc đáo. Tuy nhiên, đó mới chỉ là điê`u kiện ban đâ`u, để thành công, năng lực tổ chức thực hiện và phát triển ý tưởng có chiê`u sâu mang tính quyê´t định. Sau cùng, khả năng cải tiê´n liên tục để thỏa mãn khách hàng mới thật sự đem lại lợi nhuận bê`n vững cho doanh nghiệp.

Thực tê´ đã chứng minh người Việt Nam có tiê`m năng sáng tạo dô`i dào, nhanh trí, khéo léo và tháo vát trong công việc, được nhiê`u bạn bè quô´c tê´ công nhận. Ở tâ`m thê´ giới, không ít những chuyên gia hàng đâ`u là người Việt Nam. Với dân sô´ năm 2007 hơn 85 triệu người, tỷ lệ nhóm tuổi dưới 35 là 60,28%, ta hoàn toàn có thể tin tưởng vào một tương lai tươi sáng cho Việt Nam với một lực lượng lao động trẻ, nhanh nhẹn trong công việc và ham học hỏi, nă´m bă´t nhanh cái mới khi được hướng dẫn, huâ´n luyện và làm việc trong môi trường phù hợp với khả năng.

Cách đây khoảng hai năm, khi bă´t đâ`u triển khai Kaizen Teian (còn gọi là *Hệ thô´ng Cải tiê´n Liên tục thông qua Đê` xuâ´t của Người lao động*) tại Công ty Cổ phâ`n Quô´c Tê´ Minh Quân, đô`ng thời tư vâ´n cho 5 khách hàng khác nhau trong các ngành may mặc, in â´n bao bì, nhựa, hóa châ´t và vật liệu xây dựng, chúng tôi không khỏi bỡ ngỡ và gặp nhiê`u khó khăn trong công việc, vì dù sao đây

cũng là những dự án có thể nói là lần đầu tiên được triển khai ở Việt Nam. Để phát triển trong công việc, bắt buộc tôi và anh chuyên gia phụ trách tư vấn Kaizen Teian của Công ty phải lên mạng tìm kiếm thêm các tài liệu hỗ trợ cho công tác tư vấn và giảng dạy. Trong số các tài liệu chúng tôi tìm được có bộ sách *Kaizen Teian* gồm 2 cuốn do Hiệp hội Quan hệ Con người Nhật Bản biên soạn, xuất bản và được Nhà xuất bản Năng suất (Productivity Press, Hoa Kỳ) dịch ra Tiếng Anh và phát hành trên toàn thế giới. Với cách diễn giải chi tiết và mạch lạc, kèm theo các ví dụ cụ thể có minh họa bằng hình ảnh, cuốn sách đã giúp chúng tôi rất nhiều trong suốt hai năm qua. Càng nghiên cứu và áp dụng những kiến thức trong cuốn sách vào thực tế, tôi càng khám phá ra sự kỳ diệu và bí mật đằng sau những thành công của Nhật Bản, một quốc gia cũng ở châu Á, bị ảnh hưởng bởi thời tiết và khí hậu khắc nghiệt, kèm theo nguồn tài nguyên thiên nhiên ít ỏi, nghèo nàn, lại bị tàn phá nặng nề sau Thế chiến thứ hai. Nguồn lực duy nhất dồi dào ở Nhật Bản là con người, và vào thời điểm giữa thế kỷ trước thì nền giáo dục ở Nhật Bản vẫn chưa hoàn thiện như bây giờ. Vậy điều gì đã xảy ra trong các nhà máy của Nhật Bản ở những thập niên từ 1950 đến 1980, khi Nhật Bản trở thành nền kinh tế lớn thứ 2 thế giới, sau Hoa Kỳ.

Trước hết, các nhà Lãnh đạo của các Doanh nghiệp Nhật Bản đã hết lòng tin tưởng vào nguồn nhân lực và trí tuệ của người Nhật, tập trung giáo dục, đào tạo và huấn luyện người lao động trong Công ty, họ luôn luôn cho rằng, trước khi sản xuất ra sản phẩm, phải "sản xuất" được con người. Tuy nhiên, việc hướng dẫn ban đầu cho dù có kỹ lưỡng đến đâu cũng chỉ kéo dài một thời gian ngắn. Tiếp theo thì phải làm như thế nào? Chính Kaizen Teian đã giúp làm nên Hệ thống đào-tạo-tại-nơi-làm-việc (on-the-job-training) ít tốn kém mà hiệu quả. Những người lao động sau khi được hướng dẫn ban đầu, thông qua việc suy nghĩ, tìm tòi, thực hành cải tiến liên tục sẽ trở thành những "tên lửa" thông minh tự hướng đến mục tiêu năng suất, chất lượng, hiệu quả và cống hiến cho khách hàng những sản phẩm "Made in Japan" ngày càng rẻ và tốt hơn trước.

Việt Nam trong thời gian qua cũng đã từng bước có được uy tín đối với cộng đồng quốc tế. Tuy nhiên, về năng suất lao động và chất lượng sản phẩm thì còn một khoảng cách khá xa với các nước

phát triển. Cho đến nay, Việt Nam vẫn chưa có một thương hiệu nào nổi tiếng thế giới như Toyota, Panasonic của Nhật Bản hay Samsung, Hyundai của Hàn Quốc; Lenovo, Haier của Trung Quốc. Trong khi đó, do chúng ta đi sau nên có thể kế thừa và phát huy rất nhiều thành tựu và kiến thức của những người đi trước để có thể nhanh chóng thu hẹp khoảng cách với các nước khác, trước mắt là các nước trong khu vực Đông Nam Á. Chính vì vậy, Mạng Thông tin Tư vấn Đào tạo NANGSUATCHATLUONG.VN, Công ty Cổ phần Quốc Tế Minh Quân xin trân trọng giới thiệu cuốn sách *Kaizen Teian*, Tập 1, "Thiết lập Hệ thống Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người Lao động" và Tập 2, "Hướng dẫn Triển khai Hệ thống Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người Lao động" đến quý độc giả. Trong năm 2009-2010, Tủ sách Năng suất chất lượng do AlphaBooks và Công ty cổ phần Quốc Tế Minh Quân hợp tác xuất bản sẽ tiếp tục giới thiệu các tác phẩm nổi tiếng thế giới về quản lý chất lượng như *Out Of the Crisis* (Thoát khỏi Khủng hoảng) của W.E. Deming và các cuốn sách về Toyota của NXB McGrawHill gồm The *Toyota Way FieldBook* (Sách Hướng dẫn thực hành Phương thức Toyota), *Toyota Culture* (Văn hóa Toyota) và *Toyota Talent* (Tài năng Toyota) với cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam.

NGUYỄN QUỐC MINH
Chuyên gia Năng suất chất lượng,
Giám đốc Công ty cổ phần Quốc Tế Minh Quân và Mạng Thông tin Tư vấn Đào tạo
NANGSUATCHATLUONG.VN

Lời nói đầu

Một sô´ cuô´n sách “tự trợ giúp” xuâ´t hiện trên thị trường thời gian gâ`n đây nhă´c đi nhă´c lại một nhu câ`u kinh doanh phổ biê´n: *công ty phải hoạt động có năng suâ´t hơn, nhanh hơn và thích ứng với khách hàng tô´t hơn*. Thông điệp lớn nhâ´t mà các tác giả muô´n truyê`n đạt thật rõ ràng: để đáp ứng được yêu câ`u cạnh tranh ngày càng cao của thị trường trong thê´ kỷ 21, các nhà quản lý phải thu hút và sử dụng được lực lượng lao động ở mọi câ´p độ của tổ chức. Ảnh hưởng của thông điệp này thể hiện rõ bă`ng sự ra đời ô` ạt của các công cụ quản lý có sự tham gia, điển hình là các nhóm làm việc tự quản nhanh chóng hiện diện trong các ngành sản xuâ´t và dịch vụ.

Hệ thô´ng Đê` xuâ´t Cải tiê´n Liên tục dựa trên các khái niệm quản lý là *Kaizen* – các cải tiê´n nhỏ, đơn giản, tích lũy dâ`n dâ`n; và *Teian* – sự phát triển của đội ngũ lao động thông qua đê` xuâ´t ý tưởng. Kaizen Teian – Hệ thô´ng Đê` xuâ´t Cải tiê´n Liên tục đứng ở thái cực hoàn toàn trái ngược với hệ thô´ng đê` xuâ´t truyê`n thô´ng vô´n đo lường mức độ thành công chỉ qua việc tiê´t kiệm chi phí. Chính vì vậy, hệ thô´ng Kaizen Teian có râ´t nhiê`u ưu điểm so với hệ thô´ng đê` xuâ´t truyê`n thô´ng.

Sự khác biệt giữa hệ thô´ng Kaizen và hệ thô´ng truyê`n thô´ng

Đặc điểm	Hệ thô´ng Kaizen	Hệ thô´ng truyê`n thô´ng
Mục đích	• Sự tham gia và phát triển của người lao động • Trao đổi thông tin • Lợi ích kinh tê´	• Lợi ích kinh tê´
Trọng tâm	• Nhiê`u thay đổi râ´t nhỏ (ví dụ, sửa lại một biểu mẫu) • Giải quyê´t những ră´c rô´i hàng ngày	• Có râ´t ít thay đổi lớn (ví dụ, thay đổi quá trình sản xuâ´t) • "Đột phá"
Khen thưởng	• Một vài đô-la • Thưởng bă`ng hiện vật	• Thường là hàng nghìn đô-la • Thưởng bă`ng tiê`n mặt

Đặc điểm	Hệ thống Kaizen	Hệ thống truyền thống
Sự tham gia	• 50% hoặc cao hơn • Nhiều ý tưởng được chấp nhận	• 5% hoặc thấp hơn • Nhiều ý tưởng không được chấp nhận
Thực hiện	• Người lao động thực hiện hầu hết các ý tưởng của họ • Nhanh chóng • Đề xuất = thực hiện các ý tưởng cải tiến	• Quản lý và hướng dẫn kỹ thuật • Chậm, kéo dài • Người lao động không có trách nhiệm • Đề xuất = ý tưởng cải tiến
Tỷ lệ áp dụng	• Gần 100%	• Khoảng 25%
Người điều hành	• Phần lớn thời gian dành cho xem xét các ý tưởng đã được thực hiện và quyết định mức thưởng • Chuyên gia	• Phần lớn thời gian xem xét các ý tưởng chưa được thực hiện và đưa ra lý do cho những ý tưởng bị gạt bỏ • Người quản lý
Số đề xuất nhận được mỗi năm	• Hàng nghìn	• Hàng trăm
Mức thưởng cao nhất	• 2-10.000 đô-la (hoặc bằng hiện vật với giá trị tương đương)	• 193.260 đô-la
Động lực thúc đẩy	• Thật sự hài lòng - phát triển cá nhân và được thừa nhận • Nhận được thông tin phản hồi và khen thưởng thường xuyên	• Tiền bạc - không hẳn là sự tưởng thưởng • Không thường xuyên

Nói một cách đơn giản, hệ thống truyền thống thúc đẩy cải tiến bằng cách trao tiền thưởng, trong một số ít dịp, cho một số lượng nhỏ người lao động. Hệ thống này thường không phát huy hiệu quả bởi đa số ý tưởng của người lao động bị gạt bỏ, dẫn đến việc người lao động có thể có thái độ tiêu cực đối với cấp lãnh đạo. Tính hiệu quả của hệ thống Kaizen nằm ở chỗ, hệ thống này khích lệ bằng cách áp dụng cơ chế thưởng thường xuyên cho số lượng lớn người lao động. Cơ chế đó có tác dụng cải thiện thái độ, xây dựng niềm tin, củng cố tinh thần; và tất cả các yếu tố trên kết hợp với nhau tạo nên nền tảng vững chắc cho một lực lượng lao động có năng suất cao.

Tăng năng suất lao động không phải là điều dễ thực hiện. Hầu hết các cuốn sách về chủ đề này đã hoàn thành tốt nhiệm vụ chỉ

ra cho cấp lãnh đạo những việc mà họ cần làm, ví dụ như cần thu hút sự tham gia của cấp dưới nhiều hơn nữa. Tuy nhiên, rõ ràng là các cuốn sách này đã không hướng dẫn họ thực hiện điều đó như thế nào?

Cuốn *Kaizen Teian 2* tiếp cận vấn đề bằng cách giới thiệu cho người quản lý những yếu tố cơ bản của quá trình thực hiện và duy trì hệ thống đề xuất cải tiến liên tục. Cuốn sách được trình bày rất dễ đọc và nội dung của nó đề cập đến những vấn đề rất cấp thiết, trong đó có giảm thiểu chi phí – một đòi hỏi mà xã hội công nghệ đang đặt ra cho toàn thế giới.

Những khái niệm được thảo luận trong cuốn sách này có mối liên hệ đặc biệt với các doanh nghiệp đang khởi tạo hệ thống đề xuất mới, cả với các doanh nghiệp đang mong muốn cải tiến hệ thống đã có nhưng chưa thật sự hiệu quả:

- *Ý tưởng chỉ có giá trị khi được thực hiện*. Quản lý hệ thống có thể được đơn giản hóa và sự tham gia của người lao động được tối đa hóa bằng cách coi một đề xuất như là một ý tưởng cải tiến đã thực hiện.

- *Sự gia tăng năng suất và lợi nhuận bắt nguồn từ việc tích lũy nhiều ý tưởng nhỏ*. Thực hiện cải tiến lớn mà thiếu những cải tiến nhỏ sẽ không hoặc rất ít hiệu quả đối với việc thay đổi hành vi của người lao động – yếu tố có ảnh hưởng quyết định đến năng suất và khả năng tạo lợi nhuận.

- *Đào tạo người đề xuất là thật sự cần thiết*. Hầu hết các hệ thống có hiệu quả sẽ đào tạo người lao động, giới thiệu cho họ những chính sách và thủ tục cơ bản. Hệ thống xuất sắc phải làm được hơn thế, tức là giúp người lao động giải quyết các vấn đề như: làm thế nào để đánh giá đúng thực trạng, để giải quyết vấn đề sáng tạo hơn; làm thế nào để xác định được nguyên nhân sâu xa chứ không chỉ triệu chứng của vấn đề; và làm thế nào để thực hiện những ý tưởng hay. Về bản chất, những hệ thống đề xuất thành công đang hướng tới việc gắn kết câu hỏi "cái gì" và câu hỏi "làm thế nào".

- *Đề cao nhận thức*. Một hệ thống hiệu quả sẽ thay đổi cách nhìn của người lao động đối với công việc và thay đổi cả phương pháp để hoàn thành nhiệm vụ, thậm chí đó chỉ là một nhiệm vụ hết sức đơn giản. Chúng liên quan đến vấn đề thái độ: "Tại sao chúng ta lại làm điều đó theo cách đó?", "Làm thế nào để có thể thực hiện điều đó tốt hơn?" Hệ thống ưu việt nhất cũng sẽ nâng cao nhận thức của người lao động về giá trị của họ đối với công ty: "Ý tưởng của tôi rất quan trọng với cấp lãnh đạo – tôi là một tài sản có giá trị của doanh nghiệp".

- *Thay đổi có ý nghĩa quyết định*. Luôn có một điều gì đó cần được cải tiến thông qua các biện pháp như loại bỏ, cắt giảm và/hoặc sửa đổi toàn bộ. Cuốn *Kaizen Teian 2*: *Hướng dẫn Triển khai Hệ thống Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động* cung cấp những kiến thức có giá trị đối với việc hướng dẫn người lao động làm *như thế nào* để loại bỏ, cắt giảm và sửa đổi một cách chính xác.

Hệ thống Kaizen Teian xuất phát từ Nhật Bản, nhưng lợi ích mà nó mang lại không vì thế mà chỉ giới hạn trong những công ty ở Nhật Bản. Hiện nay, hãng sản xuất Nippondenso của Mỹ ở Battle Creek, bang Michigan là một trong nhiều công ty ở Mỹ cũng đang áp dụng hệ thống Kaizen Teian.

Chỉ trong hai năm rưỡi, hệ thống đề xuất của Nippondenso đã lớn mạnh và trở thành một trong những hệ thống đề xuất thành công nhất ở nước Mỹ. Từ giữa tháng 1/1990 (năm đầu tiên đưa vào vận hành) đến tháng 6/1992, có 75% trong số 900 người đã đưa ra 12.000 đề xuất – tất cả trong số đó đều là các ý tưởng cải tiến đã được thực hiện. Chỉ tính riêng năm 1991, hệ thống đã giúp tiết kiệm được chi phí ròng là 1,2 triệu đô-la.

Thành công của Nippondenso chính là bằng chứng cho thấy lực lượng lao động hùng hậu của Mỹ đã sẵn sàng tham gia vào hệ thống Kaizen Teian. Nhiều công ty khác cũng có những thành công tương tự trong việc áp dụng hệ thống Kaizen Teian để thúc đẩy và phát triển lực lượng lao động của mình.

Hệ thống đề xuất ở Mỹ đang có sự chuyển đổi, lúc đầu chúng chỉ được coi là những chương trình phụ, ít được biết đến, nhưng nay chúng đã trở thành những yếu tố chính thức của chiến lược kinh doanh. Với tư cách là một công cụ chiến lược, Kaizen Teian ngày càng có vai trò quan trọng. Nó không đơn thuần chỉ là những kế hoạch khuyến khích mà còn góp phần phát triển tư duy và khả năng của người lao động, khen thưởng những người lao động có ý tưởng cải tiến hay và giảm đáng kể chi phí vận hành cho các doanh nghiệp. Do xây dựng được lòng tin và khiến người lao động thấy hạnh phúc vì có những cống hiến độc đáo cho doanh nghiệp, một hệ thống đề xuất Kaizen tốt có thể trở thành chiếc cầu nối tuyệt vời giữa lực lượng lao động và các nhà quản lý ở Mỹ. Vì vậy, *Kaizen Teian 2* thật sự là một tài liệu tham khảo có giá trị.

LINDA TOPOLSKY
Chuyên gia cao cấp về Nguồn nhân lực Nippondenso
Manufacturing U.S.A., Inc.

Lời giới thiệu

Bốn quan niệm sai lầm tiêu biểu về đề xuất cải tiến thường được đề cập miêu tả thực trạng của hoạt động Kaizen Teian như sau:

1. Không còn động lực để đưa ra những đề xuất mới
2. Chúng ta không còn ý tưởng nào nữa.
3. Chúng ta không còn ở trong giai đoạn Kaizen.
4. Chúng ta đã cố gắng rất nhiều để đổi mới, và chẳng có gì được thực hiện cả.

Mặc dù đây là những quan niệm sai lầm thường thấy, nhưng cải tiến liên tục sẽ chẳng có được tiến bộ nào nếu như bạn chỉ gật đầu đồng ý như vậy. Mục đích của cuốn sách này là giúp bạn thoát khỏi những lời phàn nàn gây áp lực cho bạn trong tình huống hình giả định là bạn không có ai giúp đỡ.

Tuy nhiên, cuốn sách này không chỉ đơn giản là tập hợp của các đề xuất từ thực tế hoặc lời khuyên có được từ chuyên gia tư vấn. Nó giải thích những khái niệm cơ bản và cách tư duy chứ không chỉ miêu tả cách thức hoàn thành một nhiệm vụ nào đó hoặc viễn cảnh mới mẻ khi tiếp cận sự việc.

Cuốn sách này không phải là một phương pháp giải quyết các triệu chứng của vấn đề hoặc là tập hợp các câu hỏi và trả lời. Thay vào đó, nó đặt ra câu hỏi như, "Kaizen Teian là gì?", "Phương pháp đưa ra các đề xuất cải tiến là gì?", đồng thời trình bày các nguyên tắc cơ bản của đề xuất cải tiến sáng tạo.

Nói cách khác, khi đưa ra một đề xuất thì không cần trình bày mọi thứ phải được theo thứ tự. Đề xuất chỉ có giá trị khi chúng được thực hiện và được nhận biết, do đó, nó làm thay đổi cách thức làm việc của chúng ta. Cuốn sách này không chỉ phục vụ cho mục đích

hướng dẫn hệ thống đề xuất mà còn trình bày các phương pháp, cách thức để thay đổi cách làm việc của chúng ta thông qua đề xuất.

Cuốn sách này được biên soạn dựa trên sự tập hợp, chỉnh sửa, sắp đặt lại cấu trúc các bài báo chuyên đề về hoạt động đề xuất cải tiến. Những bài báo này đã được xuất bản trong một chuyên san về phát triển hệ thống Kaizen Teian, ra hàng tháng, có tên là *Ingenuity and Inventions*. Mặc dù nó giới thiệu các ví dụ đề xuất cải tiến đã được thực hiện ở nhiều công ty, sự miêu tả các đề xuất này ngắn gọn như một kịch bản. Cuốn sách này không chỉ giới thiệu các ví dụ đề xuất một cách sơ sài mà còn sử dụng những ví dụ thực tế để giải thích cho những nguyên tắc và quy tắc – cơ sở của các đề xuất cải tiến.

Những nghiên cứu cụ thể và các ví dụ thực tế sẽ được trình bày trong cuốn *Kaizen Teian 3* mà chúng tôi đang biên soạn và sẽ xuất bản trong thời gian tới.

Phần I
CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN CỦA HỆ THỐNG KAIZEN

Kaizen là gì? Nếu không hiểu rõ Kaizen là gì, chúng ta không thể thực hành hệ thống Kaizen hoặc chỉ dẫn cho những người khác. Trong phần này, chúng ta sẽ xem xét những khái niệm chính của Kaizen theo bốn quan điểm sau.

1. Kaizen là phát triển khả năng.
2. Kaizen là giải quyết vấn đề.
3. Kaizen là đề ra biện pháp giải quyết nguyên nhân của vấn đề.
4. Kaizen là đề ra biện pháp giải quyết nguyên nhân thật sự của vấn đề.

I
Kaizen là phát triển khả năng

Khi nói về Kaizen, chúng ta thường nghe thấy các cụm từ "phương pháp suy nghĩ sáng tạo", "làm nảy sinh ý tưởng" hoặc "kỹ thuật suy nghĩ độc đáo". Đôi khi, mọi người vẫn hay nói về nhu cầu "rèn luyện trí óc" hoặc "thay đổi cách thức sáng tạo". Nếu bạn đang tìm kiếm các ý tưởng sáng tạo thì khám phá những chủ đề này sẽ chẳng phí thời gian chút nào. Nghĩ như vậy vẫn tốt hơn là bạn không nghĩ gì cả.

Nói cách khác, các kỹ thuật thúc đẩy sáng tạo không thể thay thế được một quá trình nghiên cứu kỹ lưỡng hệ thống Kaizen. Chúng chỉ trình bày một phần nhỏ của quá trình đổi mới liên tục, và do đó, chưa thể đảm bảo có được hệ thống "Kaizen hoàn hảo".

Hội thảo về suy nghĩ sáng tạo thường có những đặc điểm nổi bật sau:

1. Nhóm thảo luận về nhiệm vụ được giao.
2. Không bao giờ có một giải pháp duy nhất cho một vấn đề; mọi vấn đề đều được xem xét dưới nhiều quan điểm khác nhau và có nhiều giải pháp được đề xuất.
3. Trình bày một vài phương pháp để khắc phục những định kiến và ý tưởng cố hữu, giới thiệu một số phương pháp để hỗ trợ phát sinh các ý tưởng mới.
4. Các giải pháp và quyết định thông thường hoặc không chính thống cũng được nêu lên.
5. Tầm nhìn rộng cho một vấn đề sẽ được đưa ra, vì vậy, các thành viên trong nhóm sẽ dần thích nghi với nhiều cách giải trình một vấn đề phức tạp.

6. Khi đã nhất trí về một giải pháp, người lao động ngay lập tức sẽ bắt đầu thực hiện công việc.

Rõ ràng, quy trình này rất thoải mái và có tính khích lệ. Nó khích lệ tinh thần, nhờ vậy sẽ có nhiều ý tưởng mới nảy sinh. Nhưng không may, nó lại không phát huy hiệu quả trong hoạt động Kaizen. Những vấn đề được đề cập trong các cuốn sách và được thảo luận trong các hội thảo thường ít tương đồng với thực tế. Những người lúc đầu rất hăng hái áp dụng các phương pháp cho các hoạt động cải tiến sẽ nhanh chóng mất hứng thú hoặc phân vân liệu những phương pháp đó thật sự có tác dụng.

Tại sao những phương pháp này lại không đảm bảo thành công cho các hoạt động đề xuất Kaizen? Chúng chỉ như "những biện pháp chắc chắn giúp bạn trở nên giàu có" hoặc "làm thế nào để kiếm được hàng triệu đô-la trong lĩnh vực bất động sản". Những người thật sự biết cách đạt được thành công thường tập trung nhiều hơn vào các mánh khóe hoặc bí quyết. Họ áp dụng cách tiếp cận cơ bản hơn, một phương pháp có tính thực chất. Cách tiếp cận đó nên được tiến hành cùng với các hoạt động Kaizen.

BA THÀNH PHẦN CẤU TRÚC CƠ BẢN CỦA HỆ THỐNG KAIZEN

Hệ thống Kaizen thực tế gồm ba thành phần cơ bản:

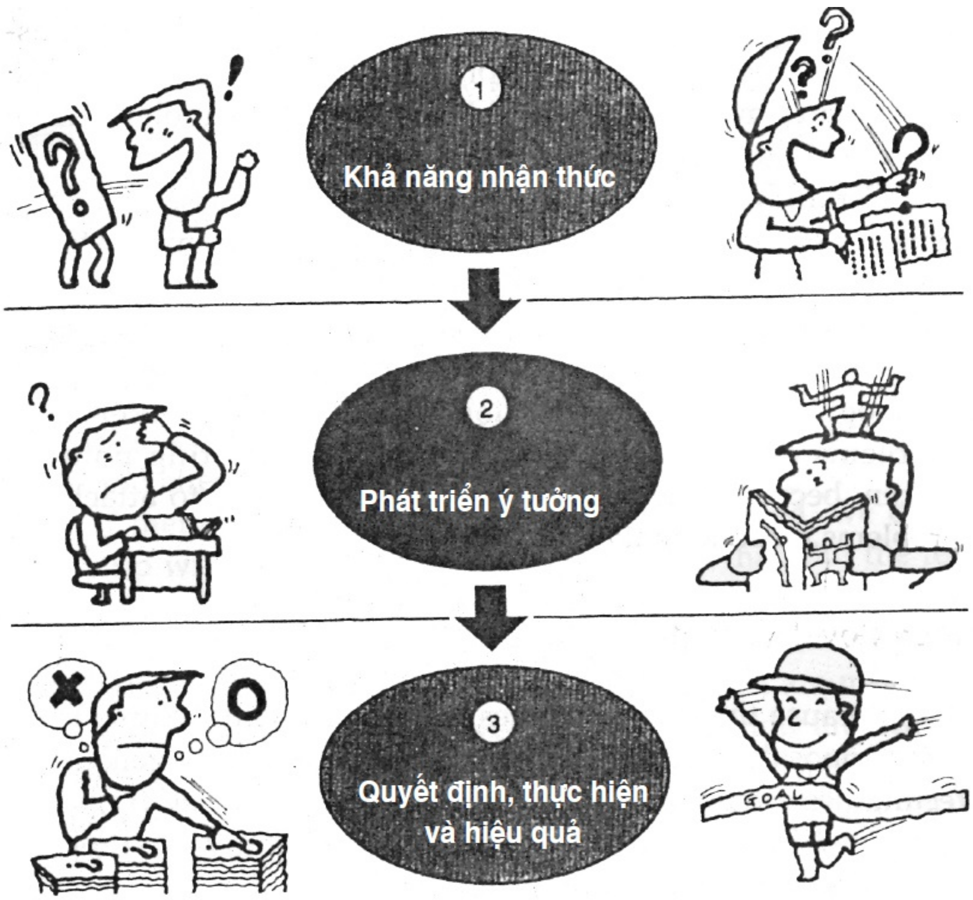
1. *Khả năng nhận thức*: Phát hiện được vấn đề và chỉ ra được loại hình Kaizen nào cần thiết để giải quyết vấn đề.

2. *Phát triển ý tưởng*: Tìm ra các giải pháp sáng tạo cho vấn đề.

3. *Quyết định, thực hiện và hiệu quả*: Quyết định xem đề xuất Kaizen nào tối ưu nhất và đề xuất nào có thể thực hiện được, lập kế hoạch thực hiện những đề xuất đó và thực hiện. Kèm theo là hiệu quả cải tiến.

Phương pháp và cách thức thực hành suy nghĩ sáng tạo chỉ hỗ trợ cho thành phâ`n thứ hai trong ba thành phâ`n cơ bản của hệ thô´ng Kaizen.

Ba câ´p độ của hoạt động Kaizen Teian



Khả năng nhận thức

Điểm khởi đâ`u của hệ thô´ng Kaizen là một vâ´n đê`. Nê´u bạn không có vâ´n đê` nào, bạn không phải thực hiện hệ thô´ng Kaizen. Nê´u bạn có vâ´n đê` nhưng bạn vẫn chưa nhận ra, thì bạn cũng không có động lực để cải tiê´n. Chỉ khi nào nhận thức được vâ´n đê` thì suy nghĩ sáng tạo – được đúc kê´t bă`ng kinh nghiệm quá khứ mới bă´t đâ`u phát huy vai trò quan trọng.

Nê`n giáo dục của chúng ta được thiê´t kê´ để dạy chúng ta cách giải quyê´t vâ´n đê` được giao. Theo thời gian, chúng ta trưởng thành

và niềm tin rằng giải quyết vấn đề chỉ đơn thuần là giải quyết phần nhiệm vụ được giao cũng ngày càng được củng cố vững chắc. Quan niệm đó quá hạn hẹp nếu xét trong môi trường kinh doanh. Ở đây, khả năng *phát hiện* vấn đề chính là điều kiện tiên quyết để giải quyết vấn đề.

Rõ ràng, nhiệm vụ đào tạo người lao động mới về cách thức giải quyết vấn đề vô cùng quan trọng trong hoạt động Kaizen. Ở giai đoạn đầu tiên, người quản lý nên để người lao động tiếp xúc với khu vực có vấn đề, hướng dẫn họ cách vận hành hệ thống Kaizen và giao nhiệm vụ. Tuy nhiên, ở một vài khía cạnh nào đó, người lao động mới phải tự học cách nhận biết nhiệm vụ cần thực hiện để xác định các vấn đề liên quan đến công việc. Khả năng này chính là xuất phát điểm của hệ thống Kaizen, bởi tại thời điểm này, người lao động bắt đầu phải đối mặt với các vấn đề tồn tại trong doanh nghiệp.

Phát triển ý tưởng

Vì giai đoạn này liên quan đến việc bắt kịp các ý tưởng và đề xuất sáng tạo, do vậy, phương pháp tư duy sáng tạo và kỹ thuật làm nảy sinh ý tưởng sẽ phát huy hiệu quả. Chúng giúp bạn không còn bị ràng buộc với các ý tưởng cũ, do đó, có thể xem xét vấn đề dưới nhiều góc độ khác nhau.

Nhiều người có thể nắm vững lý thuyết tư duy sáng tạo nhưng lại chưa bao giờ có ý tưởng thực tế. Nói cách khác, chúng ta không cần phải nghiên cứu các phương pháp như vậy thì mới có được các ý tưởng hay.

Tiến hành cải tiến liên tục trong công việc không giống như tạo ra một bước đột phá; nó không yêu cầu phải có ý tưởng độc đáo. Nói chung, những loại hình ý tưởng chúng ta đang đề cập không phải là những gì chúng ta đang tìm kiếm. Vì lý do này, chúng ta không cần thiết phải thực hiện các kỹ năng đặc biệt. Tác giả Masaaki Imai đã phát biểu trong cuốn Kaizen rằng, những lý lẽ thông thường là tất cả những gì chúng ta cần.

Vì vậy, trong hệ thống Kaizen, bạn không cần phải hiểu những khái niệm phức tạp như “thay đổi cách thức sáng tạo” hoặc “sức mạnh của sự độc đáo”; bất kể ý tưởng nào bạn đang ấp ủ cũng đều có thể trở thành đề xuất cải tiến. Một đề xuất Kaizen bình thường vẫn tốt hơn một “ý tưởng sáng tạo” nhưng thiếu tính thực tế vì nó dễ dàng được áp dụng và thực hiện, tức là mang lại hiệu quả cao.

Quyết định, thực hiện và hiệu quả

Một khác biệt nữa giữa hệ thống Kaizen và phương pháp suy nghĩ sáng tạo là chỉ hệ thống Kaizen mới có cấp độ quyết định, thực hiện và hiệu quả.

Nếu như các bài luyện tập trí óc là điều cần thiết duy nhất, nhờ đó chúng ta có thể hiểu các khái niệm và sẽ hài lòng về điều đó. Tuy nhiên, khi bắt tay vào tiến hành hệ thống Kaizen thì mọi thứ vẫn còn ở phía trước.

Hệ thống Kaizen chỉ có giá trị khi các đề xuất của nó được thực hiện. Tất cả sẽ trở lên vô nghĩa khi ý tưởng không được thực hiện và không được nhận biết. Đó là lý do tại sao chúng ta phải luôn tự hỏi cần thực hiện ý tưởng như thế nào trong các giới hạn định sẵn. Chúng ta phải làm thế nào để biến các đề xuất Kaizen thành sự thật và chỉ chấp nhận những đề xuất đáp ứng được yêu cầu của hệ thống này.

Khía cạnh này của hệ thống Kaizen giúp phân biệt giữa các cuộc thi đề xuất ý tưởng và phong trào thi đua đề xuất ý tưởng. Những cuộc thi được thiết kế để thu hút và khen thưởng các ý tưởng độc đáo không liên quan nhiều đến hoạt động Kaizen. Chính sự nhận biết và hiệu quả sẽ quyết định giá trị cơ bản của hệ thống Kaizen.

Các hoạt động kinh doanh phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố như chi phí, chất lượng, phương thức thanh toán, vận chuyển, vấn đề an toàn, v.v... Những ý tưởng xem nhẹ những yếu tố này sẽ không phục vụ cho mục đích nào. Trong khi đó, ý tưởng của hệ thống Kaizen lại đặc biệt quan tâm đến những yếu tố trên. Ở cương vị quản lý, chúng ta cần nắm bắt được tình hình hoạt động của công

ty, điều kiện làm việc để đưa ra các quyết định dựa trên tình hình đó.

Có thể không nhận ra, nhưng rõ ràng là người lao động tham gia vào hoạt động đề xuất Kaizen đã cải thiện được kỹ năng đánh giá và kỹ năng thực hiện. Nếu hoạt động Kaizen không bao gồm quá trình thực hiện và hiệu quả thì nó cũng chỉ giống như một trò chơi thú vị. Trò chơi này không mang lại hiệu quả cho sự phát triển kỹ năng của người lao động – một yếu tố vô cùng quan trọng trong môi trường công nghiệp.

Ba yếu tố quan trọng của Kaizen và hoạt động Kaizen Teian

	Ý tưởng cơ bản	Ý tưởng nào được viết ra	Điểm đánh giá	Mục tiêu
Khả năng nhận thức	Chú ý đến mọi điều 	Khu vực tồn tại vấn đề, tình hình hiện tại	• "Tạo ra" vấn đề • Đào sâu vấn đề • Nhận thức vấn đề • Không bằng lòng với tình hình hiện tại	Sự tham gia của mọi người
Phát triển ý tưởng	Một giải pháp khôn ngoan 	Đề xuất cải tiến	• Tìm kiếm nguyên nhân • Nghiên cứu và khảo sát • Tư duy sáng tạo • Biện pháp dựa trên viễn cảnh mới	Phát triển kỹ năng
• **Quyết định** • **Thực hiện** • **Hiệu quả**	Thực hiện 	Kết quả	• Nỗ lực thực hiện • Tiếp tục thực hiện • Tầm quan trọng của hiệu quả	Hiệu quả cải tiến

Nhận thức và thực hiện có tác dụng tạo ra suy nghĩ sáng tạo

Suy nghĩ sáng tạo không chỉ là một yếu tố quan trọng trong hoạt động Kaizen. Hơn thế nữa, vai trò của phương pháp tư duy sáng tạo cũng được nhấn mạnh.

Để xác định phương pháp hướng dẫn và huấn luyện cho hoạt động Kaizen, đầu tiên, chúng ta phải xác định yêu cầu của hoạt động Kaizen, làm thế nào để phát triển kỹ năng thông qua đào tạo và

chỉ dẫn, những mục tiêu của hệ thống Kaizen là gì. Chúng ta phải nhận thức được rằng, điều đầu tiên cần có là khả năng xác định vấn đề, tiếp theo là chọn lựa và thực hiện các giải pháp cũng rất quan trọng đối với sự phát triển các kỹ năng liên quan đến công việc và thúc đẩy hoạt động Kaizen ở nơi làm việc. Khi bạn phát triển các tiêu chuẩn xem xét và các hoạt động đào tạo, cần chú trọng đến các hoạt động Kaizen hơn là phương pháp tư duy sáng tạo.

BA BƯỚC CẦN THIẾT ĐỂ THÚC ĐẨY ĐỀ XUẤT VÀ PHÁT TRIỂN KHẢ NĂNG

Mục tiêu cuối cùng của hoạt động Kaizen là phát triển ba kỹ năng sau cho đội ngũ người lao động:

1. Khả năng nhận thức
2. Phát triển ý tưởng
3. Ra quyết định và thực hiện

Hệ thống Kaizen Teian (hệ thống đề xuất cải tiến liên tục) không cần phải hoàn hảo ngay từ đầu. Trên thực tế, đòi hỏi sự hoàn hảo từ hệ thống Kaizen mới thiết lập là không hợp lý. Nếu quá cứng nhắc với những người lần đầu tiên viết đề xuất cải tiến thì sẽ tạo ra những phản ứng tiêu cực.

Mặc dù cuối cùng, bạn sẽ yêu cầu người lao động viết ra được một đề xuất tốt bao gồm ba thành phần chính, nhưng một hệ thống đề xuất bắt buộc phải được phát triển từng bước một. Cũng có thể hữu ích nếu tiến hành từng quá trình, từ quá trình nhận thức vấn đề đến thực hiện.

Bước 1: Phát triển nhận thức

Bước đầu tiên này đòi hỏi người lao động quan sát kỹ nơi làm việc để phát hiện ra cái gì trong công việc cần phải được cải tiến. Đó có thể là vấn đề về chất lượng hoặc quy trình chưa hoàn hảo cũng

gây ra khó khăn cho công việc. Ở bước này, cần tập trung phát hiện và xác định vấn đề, và đó chính là thời điểm những hoạt động sẽ được đánh giá.

Trong bước này, bạn đang khuyến khích toàn bộ đội ngũ người lao động tham gia vào hoạt động cải tiến. Ít nhất thì bạn cũng muốn những người lao động xác định được vấn đề và những điều bất thường, liệt kê ra những thứ mà họ không hài lòng và đưa ra trao đổi. Chỉ riêng hoạt động này cũng vô cùng quan trọng vì nó sẽ mang lại thông tin có giá trị.

Bước 2: Phát triển những giải pháp hay

Ở bước này, người lao động sẽ cố gắng tìm ra giải pháp cho vấn đề đã phát hiện trong bước đầu tiên. Đó là khi mà những suy nghĩ độc lập và những ý tưởng mới có thể rất hữu dụng. Một điều quan trọng cần phải nói đến là, mỗi vấn đề cần được xem xét dưới nhiều góc độ khác nhau, để hiểu rõ các khía cạnh của vấn đề. Một người cũng có thể làm được việc đó một mình. Tuy nhiên, nếu có ba người thì có lợi thế hơn vì phạm vi hiểu biết về vấn đề sẽ rộng hơn, và khi làm việc nhóm thì sẽ dễ dàng trao đổi ý kiến hơn. Có nhiều kỹ thuật hiệu quả để thúc đẩy tư duy sáng tạo như phương pháp động não, sơ đồ mối quan hệ và bảy công cụ kiểm soát chất lượng.

Các đề xuất trình bày trong bước này đôi khi cũng được gọi là những ý tưởng đề xuất hoặc những đề xuất chưa thực hiện. Ở bước này, chưa nên có yêu cầu về "hiệu quả". Tuy nhiên, vẫn có thể đánh giá được các ý tưởng hay nhất được đề xuất. Hãy nhớ rằng, một phần quan trọng của quá trình đề xuất Kaizen là nghiên cứu, phân tích và suy ngẫm.

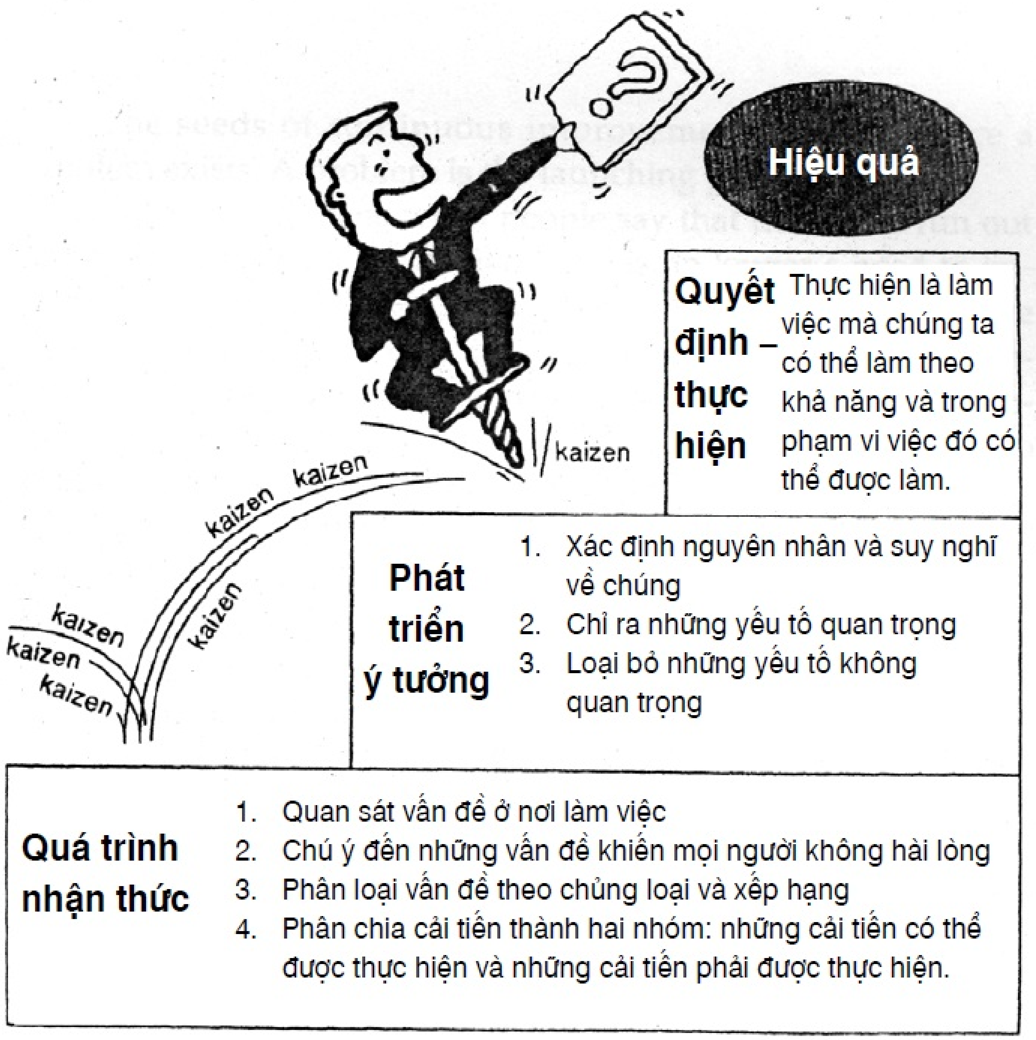
Bước 3: Phát triển kỹ năng ra quyết định và thực hiện

Trong hệ thống góp ý kiểu cũ, người ta có thể viết đề xuất vào một tờ giấy rồi bỏ vào hòm thư góp ý. Hệ thống đó cho phép người lao động thể hiện ý tưởng sáng tạo, tuy nhiên, số lượng ý tưởng không nhiều. Sau đó, những ý tưởng này sẽ được chuyển lên cấp

cao hơn (quản lý cấp trên hoặc thành viên ban đánh giá) để xem xét và quyết định xem nên áp dụng ý kiến nào. Đây là một tình cảnh không mấy thoải mái cho người lao động. Theo hệ thống này, tỷ lệ ý kiến đề xuất được thực hiện là rất thấp, do vậy, hiệu quả đạt được không cao.

Vì vậy, nên trao trách nhiệm cho người đề xuất ý tưởng để tự họ xem xét đề xuất của mình và đưa ra quyết định. Trong khi hệ thống cũ không đặt niềm tin vào đội ngũ người lao động thì hệ thống mới lại dựa vào những đề xuất đã thực hiện, yêu cầu người lao động đưa ra quyết định và thực hiện đề xuất.

Ba bước của hệ thống Kaizen



CÂU HỎI THẢO LUẬN

Kaizen khác với những phương pháp nâng cao tính sáng tạo như thế nào?

Ba thành phần chính của hoạt động Kaizen là gì?

2
Kaizen là giải quyết vấn đề

Động lực của cải tiến liên tục tồn tại ở bất kỳ nơi nào tồn tại vấn đề. Vấn đề chính là "bệ phóng" cho Kaizen.

Tuy nhiên, điều gì sẽ xảy ra khi mọi người nói rằng họ không gặp phải vấn đề nào cả hoặc họ không cần cải tiến bất cứ điều gì? Chỉ mới tiến hành hệ thống Kaizen trong một thời gian ngắn, nhưng họ đã tin rằng mình đã làm tất cả những việc cần làm. Khi những ý kiến như thế này được đưa ra, thậm chí cả lãnh đạo và người tổ chức hoạt động Kaizen cũng bắt đầu nghi ngờ hiệu quả của hệ thống này. Khi không có vấn đề hay vướng mắc nào, thì không cần phải áp dụng hệ thống Kaizen. Tuy nhiên, liệu chúng ta có thật sự không gặp phải vấn đề hay không?

VẤN ĐỀ: ĐỊNH NGHĨA THEO SÁCH VỞ

Ngụ ý của chúng ta là gì khi đề cập đến từ vấn đề? Đó là một từ chúng ta thường sử dụng nhưng lại thường không nghĩ đến ý nghĩa thực của nó.

Câu hỏi này có thể được trả lời theo nhiều cách. Một số người nhìn nhận vấn đề như là "những điều khiến họ bực mình" hoặc "những điều cần giải quyết" hoặc "những điều gây phiền phức".

Những người đòi hỏi cao hơn có thể định nghĩa vấn đề là "sự khác nhau giữa tình hình hiện tại và mục tiêu" hoặc "sự khác nhau giữa mục tiêu và kết quả thực tế thu được". Đó là những định nghĩa về *vấn đề* theo sách vở.

Tuy nhiên, những hiểu biết trên sách vở không đủ để giải thích vấn đề có ý nghĩa gì về phương diện cải tiến công việc hoặc cải

tiến môi trường làm việc. Với những thuật ngữ như vậy, chúng ta có thể phân loại vấn đề như sau:

1. Những vấn đề đã được chú ý hoặc phát hiện
2. Những vấn đề đã được đào bới
3. Những vấn đề đã được "tạo ra"

Những vấn đề đã được chú ý hoặc phát hiện

Loại vấn đề này rất dễ xác định. Vấn đề có thể được định nghĩa là một tình trạng không nên tồn tại hoặc là sự khác nhau giữa tình trạng không mong đợi và mong đợi (hoặc tiêu chuẩn).

Tuy nhiên, luôn có những người ít quan tâm đến vấn đề và có cả những người không bao giờ quan tâm đến vấn đề. Đó là những người không đặt ra những tiêu chuẩn để nhận ra trạng thái được mong đợi hoặc không nắm được thực trạng.

Nếu bạn có tiêu chuẩn cụ thể cho chất lượng sản phẩm, chi phí sản xuất và các đặc tính khác, thì bạn sẽ không phải lo lắng vì bất cứ vấn đề nào cho dù bạn làm gì và làm như thế nào. Còn nếu bạn không nhận thức được trạng thái mong đợi, bạn sẽ không phân biệt được bất kỳ vấn đề nào. Thậm chí khi bạn có tiêu chuẩn, bạn vẫn không nhận biết được vấn đề nếu không chú tâm đến chất lượng hiện tại của sản phẩm hoặc kết quả kinh doanh. Nếu bỏ qua thực tế này, bạn sẽ trở thành người không còn nhạy bén với vấn đề.

Ngược lại, với nhận thức về trạng thái mong đợi và chú tâm đến tình trạng hiện tại, bạn có thể nhìn nhận ra sự khác nhau hoặc tìm ra vấn đề. Vì vậy, quá trình nhận thức vấn đề gồm ba cấp độ:

- Nhận thức được trạng thái mong đợi (có tiêu chuẩn)
- Nắm bắt được thực trạng

- Nhận thức được sự khác nhau giữa trạng thái mong đợi và tình hình hiện tại

Khi sự khác biệt giữa tình hình hiện tại và trạng thái mong đợi râ´t rõ ràng với bạn, nghĩa là bạn đã “chú ý” đê´n vâ´n đê`. Khi sự khác biệt này không rõ ràng, ngoại trừ trường hợp những người có óc quan sát, thì có thể nói ră`ng bạn đã “tìm ra” hoặc “xác định” được vâ´n đê`.

Vâ´n đê` đã được đào bới

Hãy tưởng tượng công việc và nơi làm việc của bạn đã đạt đê´n trạng thái mong đợi (tiêu chuẩn). Đó là hiện trạng của bạn, tuy nhiên, còn ngày mai thì sao? Tháng tới hoặc năm tới thì sao? Không có gì đảm bảo ră`ng tình trạng đó sẽ kéo dài mãi mãi. Cho dù mọi việc có vận động như thê´ nào, chúng vẫn có thể dễ dàng quay trở lại trạng thái không mong đợi. Thật vậy, nê´u chúng ta cứ tiê´p tục mãi theo lô´i mòn, trong tương lai, chính hành động đó sẽ làm nảy sinh vâ´n đê`. Trong những trường hợp đó, vâ´n đê` phải được “đào bới”.

Không giô´ng như quá trình chú ý và phát hiện vâ´n đê` đã tô`n tại, đào bới vâ´n đê` yêu câ`u khả năng tưởng tượng, phỏng đoán và đánh giá chính xác một sự việc nào đó. Bạn phải có khả năng nhận thức được xu hướng tương lai từ tình hình thực tê´. Loại hình Kaizen này được gọi là *Kaizen phòng ngừa*.

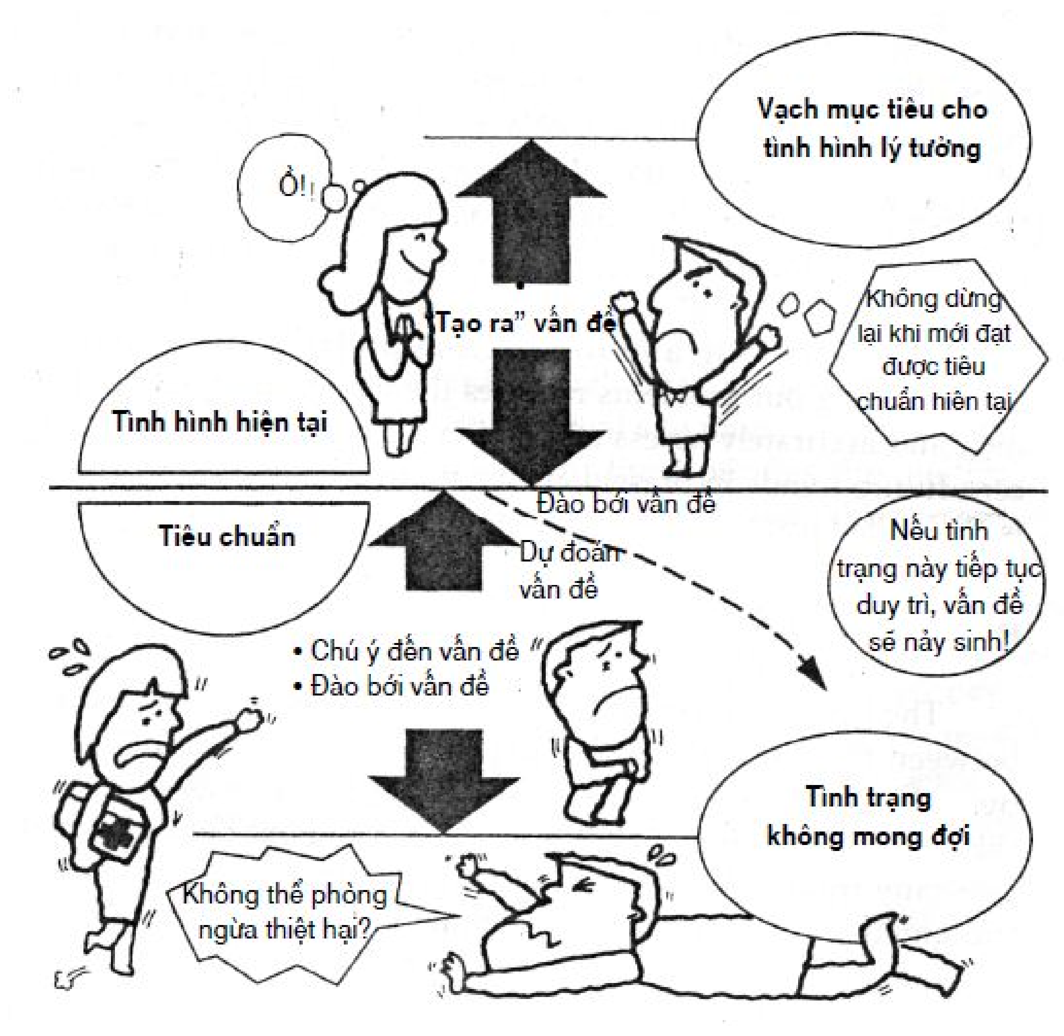
Vâ´n đê` đã được “tạo ra”

Hai loại vâ´n đê` đâ`u tiên đê`u liên quan đê´n sự phân biệt giữa tình hình hiện tại và trạng thái mong đợi. Hơn nữa, chúng đê`u là nhận thức chung vê` vâ´n đê`, đó là vâ´n đê` khi được phát hiện thì sẽ được giải quyê´t. Xu hướng nhận thức này là tự nhiên, xuâ´t phát từ thái độ thụ động khi vâ´n đê` được người khác chỉ ra cho chúng ta. Quan niệm này dâ`n dâ`n đô`ng hành với suy nghĩ ră`ng, tiêu chuẩn được các nhà quản lý và các câ´p cao hơn trong công ty đưa ra.

Loại vâ´n đê` thứ ba khác hai loại vâ´n đê` đâ`u tiên ở cả hai khía cạnh – đó là vâ´n đê` do chúng ta “tạo ra” bă`ng cách áp dụng những tiêu chuẩn riêng. Chúng ta tạo ra vâ´n đê` – với nghĩa tích cực – khi

chúng ta xác định mục tiêu hướng tới cao hơn mục tiêu hiện tại. Để duy trì sự khác biệt giữa vâ´n đê` tích cực này và vâ´n đê` thụ động đã tô`n tại hoặc sẽ nảy sinh trong tương lai, chúng ta nên nghĩ ră`ng các vâ´n đê` được tạo ra là “những nhiệm vụ” cải tiê´n tích cực.

Ba loại vâ´n đê`



Khi xác định được mục tiêu và tiêu chuẩn của câ´p độ hiện tại, chúng ta sẽ không gặp phải vâ´n đê` nào. Chúng ta làm điê`u đó khi chúng ta bă`ng lòng với mọi việc. Tuy nhiên, chúng ta đang tô`n tại trong một thê´ giới mà mọi thứ đê`u không ngừng vận động và các đô´i thủ cạnh tranh thì liên tục thay đổi quy tă´c để làm mọi việc tô´t hơn chúng ta. Chúng ta không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc phải tự thay đổi các tiêu chuẩn của mình. Thậm chí khi đã hài lòng với

tình trạng hiện thời, những yếu tố bên ngoài khiến chúng ta không thể hài lòng với tình trạng này mãi mãi.

Mặc dù chúng ta có thể không gặp phải vấn đề về chất lượng sản phẩm hoặc chi phí, v.v..., nhưng khi đối thủ cạnh tranh nâng cao các tiêu chuẩn của họ để đáp ứng nhu cầu khách hàng, thì dĩ nhiên chúng ta cũng phải nâng cao tiêu chuẩn của mình. Dù muốn hay không, chúng ta vẫn sẽ phải giải quyết các vấn đề nảy sinh.

Câu hỏi đặt ra là có nên sử dụng cách tiếp cận thụ động, giải quyết vấn đề khi nó nảy sinh hoặc đưa ra các sáng kiến bằng cách xây dựng những tiêu chuẩn và mục tiêu mới cho một giai đoạn mới. Sự khác biệt giữa hai cách tiếp cận này cũng chính là sự khác nhau giữa những người luôn đón đầu vấn đề và những người luôn chạy theo vấn đề.

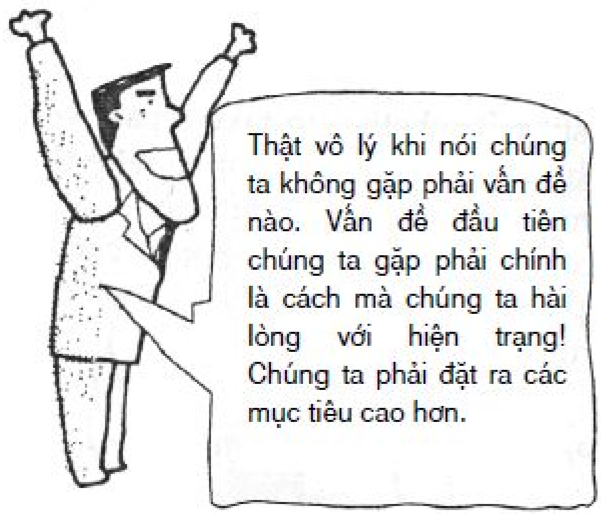
“Không có vấn đề” cũng là một vấn đề

Những người thường nói rằng họ không có động lực cải tiến hoặc không gặp phải vấn đề nào cả sẽ thuộc một trong ba nhóm sau:

- Không chú ý đến vấn đề
- Không nhìn thấy trước và dự đoán được vấn đề
- Hài lòng với những gì đã có

Tuy nhiên, trong các trường hợp trên, vấn đề thật sự lại chính là suy nghĩ “không có vấn đề”. Những ai đã hiểu được hệ thống đề xuất Kaizen có thể nhận thấy rằng suy nghĩ không tồn tại vấn đề là không thực tế.

Khi người lao động có kinh nghiệm hơn trong giải quyết vấn đề, những người lãnh đạo thường phàn nàn “Giá mà người lao động có thể nhận ra vấn đề”, hoặc “Tôi mong muốn người lao động sẽ nhìn nhận được các vấn đề tiềm ẩn”, hoặc “chúng tôi cần những người có thể thực hiện các nhiệm vụ cải tiến cho chính họ”.



Sau khi giải quyết tất cả các vấn đề được nhận biết thông qua cách tiếp cận thụ động, chúng ta cảm thấy không cần phải làm gì thêm nữa. Tuy nhiên, điều này chỉ đúng khi áp dụng các tiêu chuẩn hiện có. Ngay sau khi đặt ra hệ thống tiêu chuẩn và mục tiêu ở cấp độ cao hơn, vấn đề (nhiệm vụ cần đạt được) sẽ lại nảy sinh. Những người nói rằng họ không gặp phải vấn đề nào là do mục tiêu của họ thấp và họ không nghiêm túc trong xác định vấn đề để cải tiến công việc. Đặt ra mục tiêu cao hơn chính là "gieo hạt" cho cải tiến.

TẠI SAO LẠI CÓ NGƯỜI "KHÔNG GẶP PHẢI VẤN ĐỀ NÀO"

Không có tác dụng gì khi tranh luận với những người không có hứng thú với hệ thống Kaizen hoặc những người "không gặp phải vấn đề nào". Chúng ta cần phân tích những nguyên nhân cơ bản. "*Tại sao* những người này lại bằng lòng với mọi việc? *Tại sao* họ không muốn thay đổi cách thức làm việc?" Những câu hỏi đó có thể dẫn chúng ta đến một sự thật là trên thực tế những người này *không* hài lòng với hiện trạng. Họ thật sự có thể nhìn thấy vấn đề nhưng bất đắc dĩ, họ phải đảo ngược tình thế. Vì vậy, tình cảm thật của họ bị giấu kín.

Chúng ta chỉ có thể khích lệ những người này hòa nhập với hệ thống đề xuất Kaizen bằng cách loại trừ những nguyên cơ bản của cách hành xử này. Để thực hiện được điều đó, chúng ta phải sử dụng hai cách tiếp cận.

1. Chúng ta giải thích rõ vấn đề là gì, ở khía cạnh lý thuyết và lập luận.

2. Chúng ta cần tìm hiểu tình cảm thật đằng sau thái độ bề ngoài của những người này.

Chúng ta cũng phải cân nhắc cả những yếu tố thuộc về cấu trúc của tình hình, như môi trường làm việc, thái độ trong công ty và cả phản ứng của người giám sát.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

Định nghĩa vấn đề theo sách vở là gì?

Ba loại vấn đề nào tồn tại trong hoạt động Kaizen?

Vấn đề được “tạo ra” là gì?

Trong hệ thống đề xuất Kaizen, tại sao lại không thể tồn tại trường hợp không gặp phải bất cứ vấn đề nào?

3

Kaizen là loại bỏ nguyên nhân

SỰ KHÁC BIỆT GIỮA KAIZEN VÀ SỬA CHỮA

Cách đây không lâu, chúng ta thường thấy người ta sử dụng các tấm thép phủ trên một cái rãnh trong nhà máy. Lúc nào các tấm thép này cũng luôn ở trạng thái biến dạng và không được giữ hình dạng phẳng.

Phản ứng của người lao động với hiện tượng thú vị này cũng rất đa dạng. Một số người ngày nào cũng đi qua khu vực có những tấm thép này mà không phát hiện ra điều gì. Một số khác nhận ra nhưng không làm gì để giải quyết vấn đề. Một ngày, có một người vấp phải một tấm thép cong và bị thương, sau đó, người ta báo cáo lên ban lãnh đạo công ty. Khi công ty không có hành động gì, người này đã dùng búa nắn thẳng tấm thép đó.

Vòng luẩn quẩn của "sửa chữa"

Công ty nào cũng muốn sở hữu những người lao động có khả năng tự giải quyết vấn đề của họ. Rõ ràng, họ tốt hơn những người không bao giờ nhận ra vấn đề hoặc bắt tay giải quyết vấn đề. Chúng ta luôn ngưỡng mộ những người như thế. Tuy nhiên, đó lại không phải là hoạt động Kaizen, mà chỉ đơn giản là hoạt động "sửa chữa".

Hành động nắn thẳng tấm thép bị cong không phải là hành động xấu. Tuy nhiên, ngày hôm sau nó vẫn có thể bị cong trở lại và một người nào đó cũng sẽ phải nắn lại lần nữa. Rồi những ngày sau đó, quy trình này vẫn cứ lặp đi lặp lại, không bao giờ kết thúc.

Tại sao người ta cứ nắn đi nắn lại tấm thép mà không thay bằng một tấm thép mới. Nguyên nhân là họ đã quên đặt câu hỏi

“Tại sao tấm thép lại bị cong?” Thay vào đó, người sửa chữa chỉ giải quyết triệu chứng: “Vì nó bị cong nên tôi sẽ nắn thẳng lại”, trong khi nguyên nhân gây ra vấn đề thì lại không được giải quyết.

Do nguyên nhân gây ra vấn đề chưa được loại trừ, nên chắc chắn vấn đề đó sẽ còn tiếp tục lặp đi lặp lại. Cho dù tấm thép đó có được nắn thẳng bao nhiêu lần thì nó vẫn cứ cong trở lại. Mặt khác, nếu như người lao động đặt ra được câu hỏi là tại sao tấm thép lại bị cong, thì đó chính là một ví dụ điển hình của Kaizen.

KAIZEN THỰC THỤ SẼ CHO KẾT QUẢ BỀN VỮNG

“Nguyên nhân” mà chúng ta tiếp tục đề cập không phải là một khái niệm khó. Chúng ta không cần phải có một lý thuyết phức tạp nào để xác định nguyên nhân vấn đề. Bất cứ ai cũng có thể tìm ra nó.

Trong ví dụ trên, nguyên nhân của việc tấm thép bị cong là do xe tải qua lại có trọng tải quá lớn so với sức chịu đựng của tấm thép. Chỉ khi xác định được nguyên nhân của vấn đề, ta mới có thể tìm ra cách giải quyết. Có hai giải pháp như sau: (1) cấm xe tải nặng đi qua khu vực này, hoặc (2) thay thế bằng những tấm thép có sức chịu tải lớn hơn. Cả hai giải pháp này đều là những cải tiến hay vì chúng đã loại bỏ được nguyên nhân của vấn đề. Hai giải pháp đều làm cho tấm thép không bị cong trở lại. Nhưng giải pháp (1) được coi là tối ưu, vì đó là dạng thức đơn giản nhất và hiệu quả nhất của quá trình đổi mới. Nói cách khác, nếu mục đích là phải duy trì sự qua lại của các phương tiện, thì ta không nên sử dụng giải pháp (1) mà phải sử dụng giải pháp thứ hai - giải pháp tăng cường sức chịu tải của tấm thép.

Cũng có thể áp dụng một vài phương pháp nhằm tăng cường sức chịu tải của tấm thép như sử dụng những tấm thép dày hơn hoặc có lớp bê-tông bảo vệ. Những giải pháp này đều cần có kinh phí. Nếu ngân sách dồi dào thì nên thực hiện những giải pháp này, bởi chúng

giải quyết tận gốc vấn đề nên không còn hiện tượng tấm thép bị cong trở lại nữa.

Tuy nhiên, trên thực tế, mọi việc lại không đơn giản như vậy. Nguồn ngân sách của hầu hết các công ty đều chỉ có giới hạn nên chưa thể thực hiện những thay đổi như trên; hơn nữa, những việc làm tăng ngân sách sẽ được ưu tiên hơn. Trừ phi là trường hợp khẩn cấp, nếu không thì mọi chi phí thực hiện sẽ bị trì hoãn.

Do đó, đề nghị thay thế những tấm thép dày hơn hoặc có lớp bêtông bảo vệ sẽ “được xem xét” và cất vào ngăn tủ. Trong khi chờ đợi, tấm thép bị cong đó lại tiếp tục được sửa đi sửa lại.

Một ngày nào đó, người lao động nọ sẽ mất hết kiên nhẫn khi phải chờ đợi câu trả lời và kinh phí để sữa chữa tấm thép. Anh ta sẽ tự thực hiện bước đột phá bằng cách gia cố cạnh và góc của tấm thép. Khi đó, dù xe tải nặng đi qua thì tấm thép vẫn không bị cong. Cuối cùng vấn đề cũng được giải quyết.

Sử dụng biện pháp giải quyết tận gốc vấn đề không có nghĩa là chỉ sử dụng duy nhất một giải pháp hoặc một cách thức. Khi có đủ kinh phí, bất cứ vấn đề nào cũng được giải quyết dễ dàng. Nhưng nếu không có kinh phí, chúng ta phải sử dụng các biện pháp có chi phí thấp. Vấn đề này còn liên quan đến những công việc trí óc khác.

PHÒNG NGỪA TỐT HƠN SỬA CHỮA

Kaizen là cách thức tìm ra giải pháp để giải quyết nguyên nhân của vấn đề. Tất cả những biện pháp không tập trung giải quyết nguyên nhân mà chỉ giải quyết hiện tượng của vấn đề được gọi chung là hoạt động sửa chữa.

Dĩ nhiên, sửa chữa tạm thời vẫn tốt hơn là không làm gì cả. Chúng ta có thể sử dụng giải pháp chưa thật sự triệt để để giải quyết vấn đề chứ không nên coi như vấn đề đó không tồn tại. Vấn đề bị làm ngơ có thể dẫn đến tai nạn hoặc tổn thất và khi đó, vấn đề nhỏ có thể thật sự trở thành vấn đề lớn.

Tuy nhiên, sau khi đã áp dụng các biện pháp tạm thời, chúng ta cần phải tìm ra nguyên nhân và các biện pháp ứng phó lâu dài hơn. Nguyên nhân thật sự chỉ có thể được giải quyết thông qua hệ thống Kaizen. Trừ phi giải quyết được nguyên nhân, nếu không thì vấn đề tương tự và các trục trặc sẽ còn tiếp diễn.

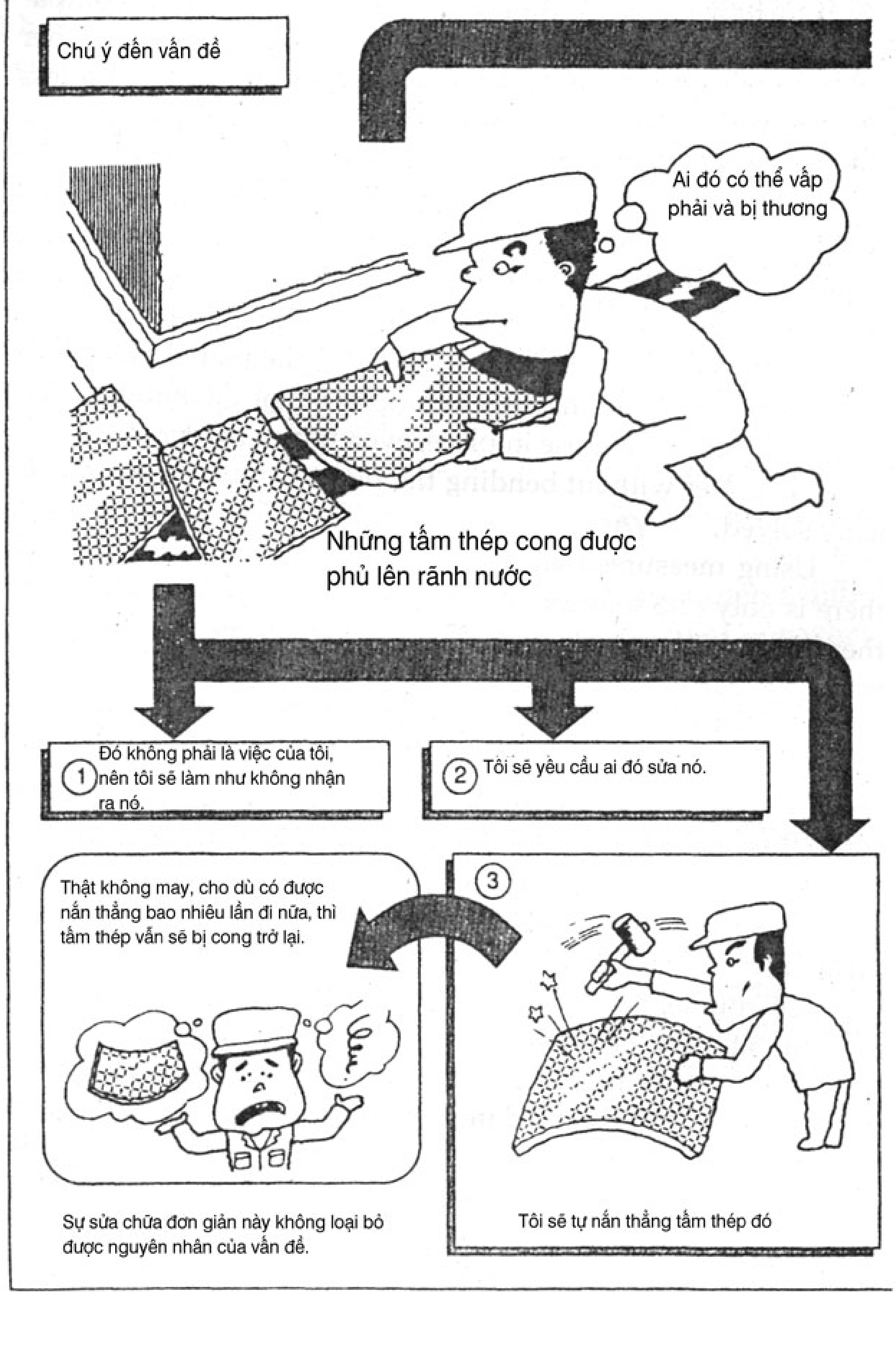
Tại sao chiếc quần đùi vẫn tiếp tục bị rách?

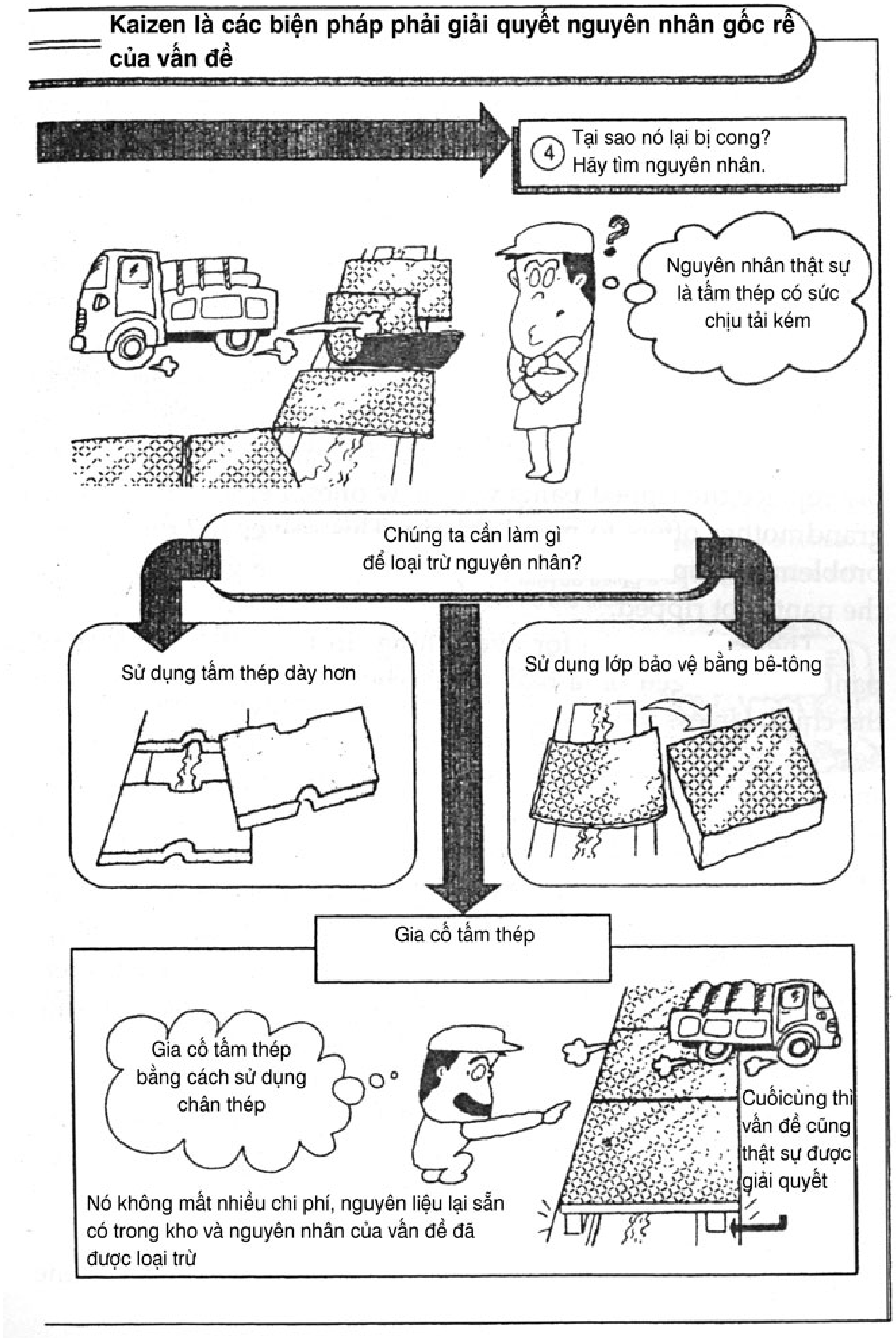
Hãy tưởng tượng, một đứa trẻ làm rách chiếc quần đùi của nó. Có một vài cách giải quyết vấn đề như sau.

Vài bậc cha mẹ có thể nói: "Được rồi, vứt chúng đi là xong" hoặc "Mẹ sẽ mua cho con một chiếc quần mới, vì vậy, hãy vứt chúng đi". Những gia đình khá giả thường giải quyết vấn đề như vậy. Trong trường hợp này sẽ không có vấn đề gì cả, và vì thế mà không cần thiết phải có sự cải tiến.

Tuy nhiên, hãy xem xét trường hợp của những gia đình còn khó khăn đến mức không thể ngay lập tức thay thế chiếc quần bị rách bằng một chiếc quần mới. Trong trường hợp này, có lẽ bà của đứa trẻ sẽ vá lại chỗ quần bị rách. Như vậy, đó mới chỉ là cách giải quyết vấn đề tạm thời, còn nguyên nhân vì sao quần bị rách thì vẫn chưa được giải quyết.

Đâu là đề xuất Kaizen thực thụ?





Mọi việc đề`u có lý do riêng của nó. Trong trường hợp này, có thể do móc phải đinh hoặc chiế´c quầ`n quá chặt. Trừ phi tìm ra nguyên

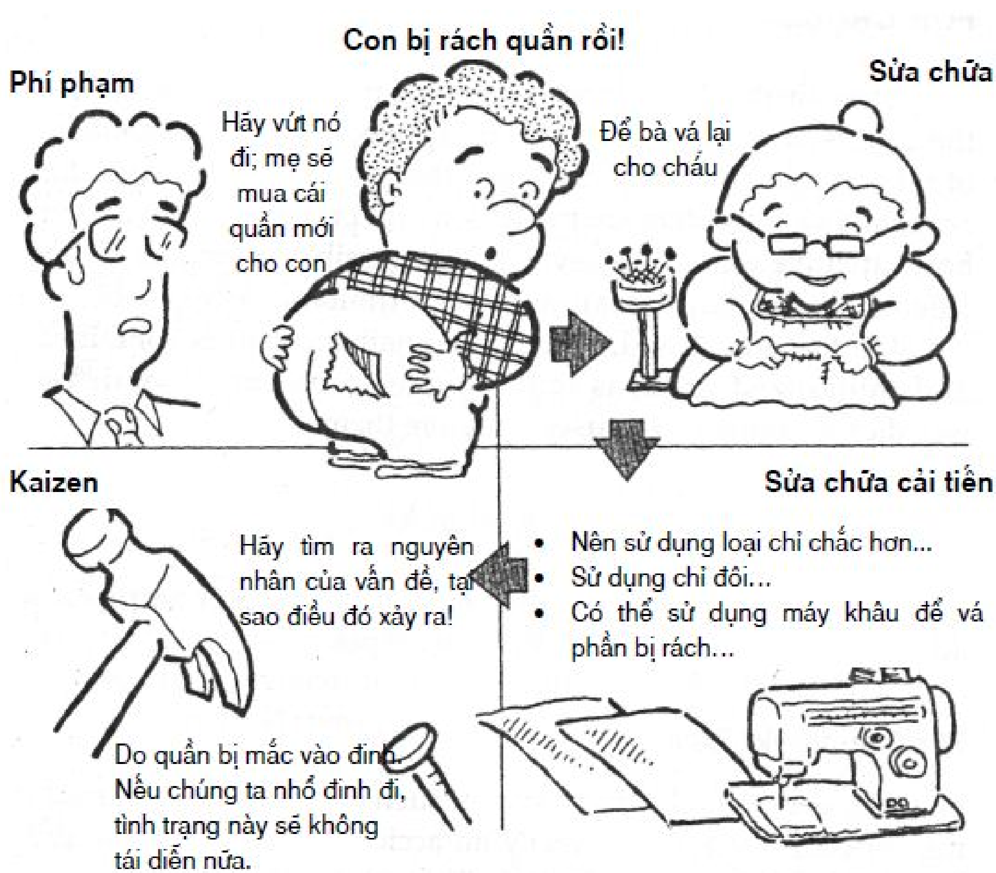
nhân, nếu không thì cho dù có kỹ thuật khâu mạng tài tình đến đâu cũng trở nên vô ích. Nếu phần rách quá nhỏ, thì cho dù có khâu mạng thật chặt cũng không thể ngăn được việc chỗ vá sẽ bị rách rộng ra.

Thật không may, người bà của đứa trẻ lại không xem xét nguyên nhân. Khi chỗ vá lại bị rách ra, người bà nghĩ rằng cách tốt nhất là sửa lại nó – có thể dùng miếng vá dày hơn, khâu chỉ đôi. Ngoài ra, cũng có thể sử dụng máy khâu. Tuy nhiên, những biện pháp nêu trên không giải quyết được tận gốc vấn đề, nó giống như khi bạn bắn súng trong bóng tối. Đôi khi, bạn có thể bắn trúng mục tiêu, tuy nhiên, phương pháp này hoàn toàn không có hiệu quả, nó chỉ là may rủi mà thôi.

Hàng ngày, trong công việc, chúng ta cũng nghĩ ra những biện pháp đối phó tạm thời giống như người bà trong ví dụ trên. Nếu là người tháo vát, chúng ta nghĩ rằng làm như vậy là quá đủ. Khi đã sửa chữa xong một lỗi nào đó, chúng ta thường nghĩ rằng sẽ không phải lo lắng thêm nữa. Do đó mà những vấn đề tương tự sẽ tiếp tục nảy sinh. Sự lãng phí, điều không bình thường, điều không hợp lý cũng sẽ tiếp tục nảy sinh. Các bộ phận khác trong nhà máy cũng có thể mắc một lỗi tương tự như thế, và những lời phàn nàn mới sẽ lại phát sinh.

Sửa chữa nghĩa là phục hồi những tình trạng bất thường như trường hợp hỏng hóc, có sự phàn nàn hoặc trục trặc. Hoạt động sửa chữa vẫn tốt hơn là chúng ta để mặc vấn đề, tuy nhiên, sửa chữa cũng không thể khiến tình hình trở nên hoàn hảo. Chúng ta đã quên không đặt câu hỏi “tại sao lại có những lỗi này?” và “Nguyên nhân của vấn đề này là gì?”

Sửa chữa trái ngược hẳn với Kaizen



Mặt khác, Kaizen có nghĩa là đê` ra biện pháp loại bỏ những nguyên nhân gô´c rễ của vâ´n đê`. Những biện pháp â´y ngăn ngừa vâ´n đê` không tái diễn nữa.

CẢI TIẾN AN TOÀN BẮT ĐẦU BẰNG TÌM KIẾM NGUYÊN NHÂN

"Tạo ra biện pháp giải quyê´t nguyên nhân của vâ´n đê`" – chính là nguyên tă´c của hệ thô´ng Kaizen, cũng được áp dụng cho sự cải tiê´n các vâ´n đê` an toàn. Không câ`n phải nói nhiê`u, biện pháp tô´t nhâ´t đô´i phó với các trường hợp tai nạn và thảm họa là phòng và chô´ng. Tuy nhiên, cho dù chúng ta có chú ý đê´n đâu thì cũng không thể đảm bảo được tai nạn sẽ không xảy ra. Chúng ta chỉ là những con người bình thường, gặp phải những ră´c rô´i nhỏ là không thể tránh khỏi.

Mặt khác, một vấn đề nhỏ có được kiềm chế, giảm thiểu hay phát triển thành một vấn đề lớn hơn hoàn toàn phụ thuộc vào việc chúng ta có tìm kiếm nguyên nhân của vấn đề hay không.

Sáu cách thức đối phó với vấn đề

Phụ thuộc vào cách chúng ta phản ứng lại với các vấn đề nhỏ ở nơi làm việc, người lao động được phân thành sáu nhóm sau.

Nhóm "không nhìn thấy vấn đề"

Người lao động thuộc nhóm "không nhìn thấy vấn đề" bày tỏ quan điểm về vấn đề này như sau: "Điều này chẳng có gì nghiêm trọng; thậm chí nó chưa chắc đã phải là vấn đề. Biện pháp đối phó ư? Tôi có quá nhiều việc phải làm. Tôi thật sự không có nhiều thời gian."

Nhóm "quá nhiều việc"

Nhóm người này phản ứng như sau: "Ồ không, sẽ không có tai nạn nào khác, tôi đã quá mệt mỏi với điều đó rồi. Nó có thể xảy ra nhưng chúng ta quá bận rộn. Không ngạc nhiên gì khi tai nạn xảy ra với hệ thống trang thiết bị mà chúng ta đang sử dụng. Khi chúng ta không quan tâm đến các nguyên tắc an toàn, tai nạn chắc chắc sẽ xảy ra."

Nhóm "khuyên giải"

Người lao động thuộc nhóm khuyên giải có thể phản ứng như sau: "Tôi rất mừng vì đó không phải là một tai nạn nghiêm trọng. Sau này, chúng ta phải thật cẩn thận. Rõ ràng là không ai có ý định làm người khác bị thương, vì vậy, hãy mừng vì không có tai nạn nghiêm trọng nào xảy ra, và từ bây giờ chúng ta cần chú ý nhiều hơn nữa."

Nhóm "đã nói rồi mà"

Nhóm này thường có phản ứng theo kiểu đổ lỗi: "Tôi chưa nói với bạn sao? Ai là người chịu trách nhiệm về việc này? Không có gì ngạc nhiên cả; khi chúng tôi không tuân thủ quy tắc, những tai nạn như

thế này chắc chắc sẽ xảy ra". Những người này sẽ đỏ mặt và gây nên nhiều chuyện ầm ĩ về vụ tai nạn đó, tuy nhiên, họ không hề tiến hành một biện pháp giải quyết nào cụ thể. Khi sự kích động giảm xuống, họ làm như chưa có chuyện gì xảy ra.

Nhóm tìm kiếm nguyên nhân

Nhóm tìm kiếm nguyên nhân thường hỏi: "Tại sao tai nạn lại xảy ra? Tai nạn xảy ra trong điều kiện nào?" Sau đó, họ sẽ cố gắng xác định mối liên hệ giữa nguyên nhân của tai nạn với những điều kiện thực tế.

Nhóm phòng chống

Nhóm này luôn cố gắng lựa chọn xem nên áp dụng biện pháp nào để đảm bảo rằng tai nạn sẽ không xảy ra nữa.

Nếu nguyên nhân của vấn đề không được loại trừ, sự việc tương tự sẽ lại tiếp diễn

Tiếp theo, chúng ta cùng phỏng đoán xem sáu nhóm trên sẽ phản ứng như thế nào khi tai nạn xảy ra lần thứ hai.

Nhóm "không nhìn thấy vấn đề"

Người lao động thuộc nhóm "không nhìn thấy vấn đề" không những không hỗ trợ ngăn chặn tai nạn mà còn làm tăng nguy cơ xảy ra tai nạn. Thậm chí khi tai nạn dẫn đến tử vong, những người này vẫn thờ ờ lãnh đạm và có thể nói những câu đại loại như: "So với thời chiến tranh, tai nạn thế này vẫn chưa là gì cả". Thái độ đó khiến những triển vọng về vấn đề an toàn trở nên vô vọng.

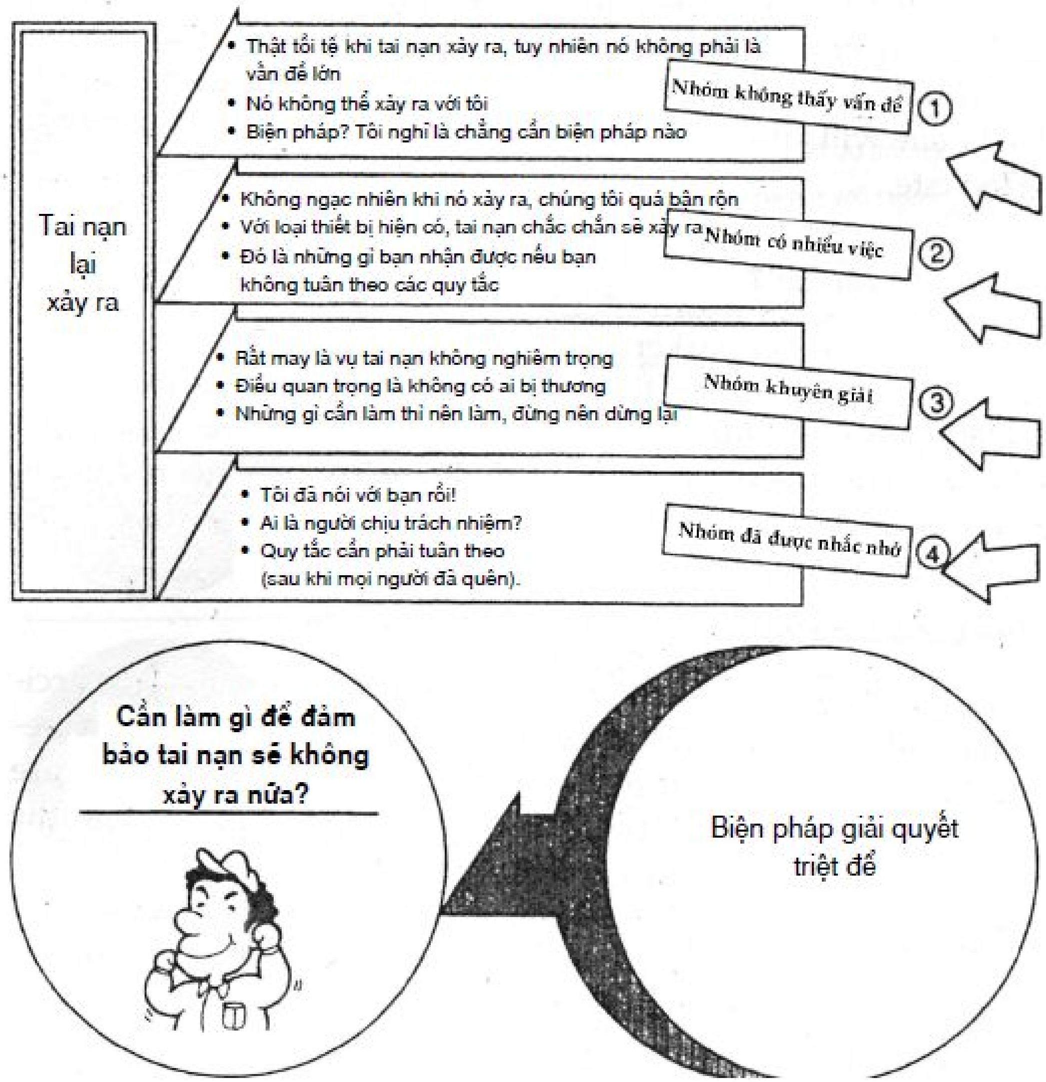
Nhóm "quá nhiều việc"

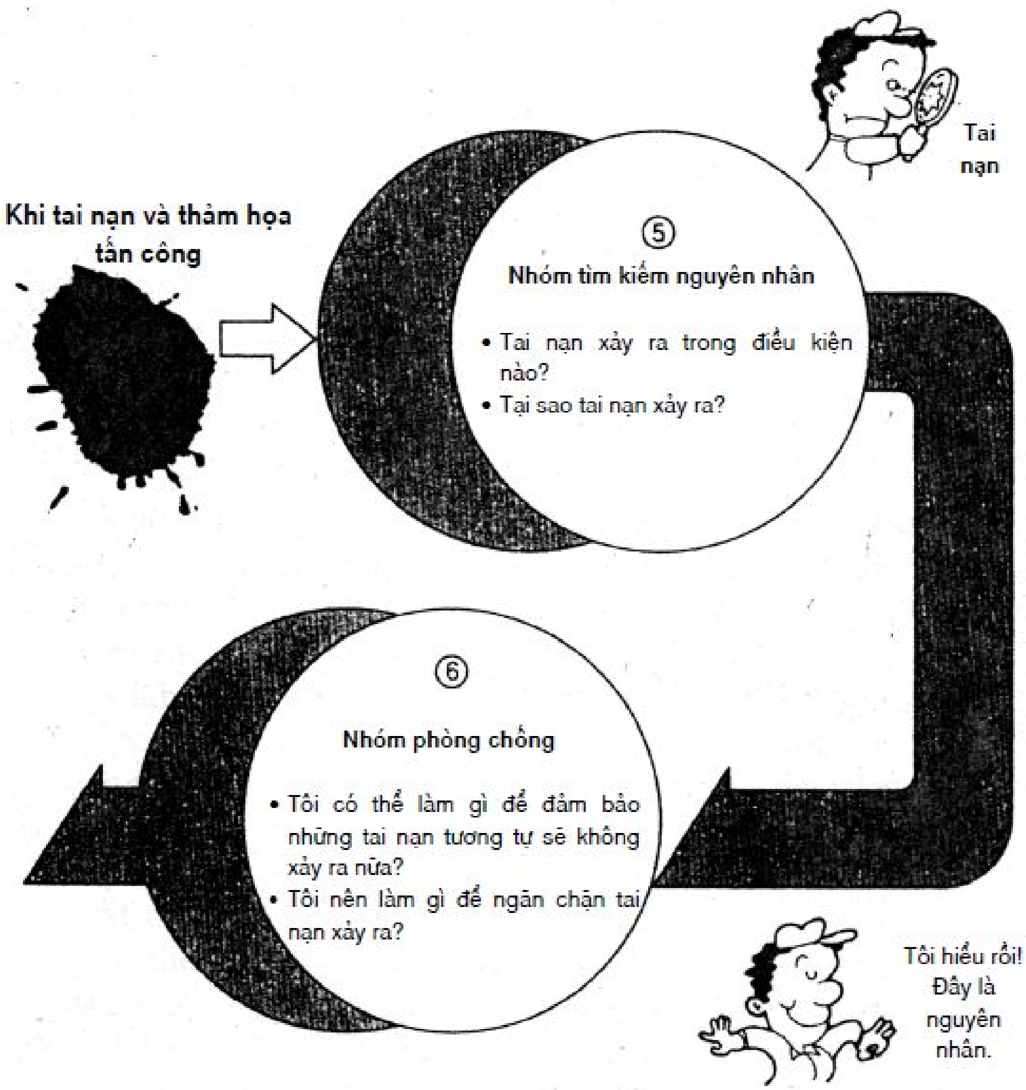
Người lao động thuộc nhóm này sẽ thể hiện sự thất vọng khi có "một tai nạn khác xảy ra" nhưng vẫn tiếp tục không làm gì để cải thiện tình hình. Nếu nhóm này cứ tiếp tục như vậy, tai nạn sẽ không ngừng xảy ra.

Liệu đề xuất của bạn có chỉ ra được nguyên nhân của vấn đề

	- Nó bị cong -> Hãy cho người sửa lại nó. - Nó bị bẩn -> Hãy lau rửa nó. - Chúng ta gặp phải vấn đề -> Ai đó nên làm một điều gì đó. Trừ phi tôi tự giải quyết được vấn đề, nếu không tôi sẽ không bao giờ hiểu được nguyên nhân thật sự của nó.
	- Nó bị cong -> Hãy nắn lại cho thẳng. - Nó bị bẩn -> Hãy lau rửa nó. - Nó làm bạn khó chịu -> Hãy sửa chữa lại. Cho dù tôi có thể tự xoay sở vấn đề, nhưng nếu không xác định được nguyên nhân, giải pháp của tôi cũng chỉ là tạm thời mà thôi.
	- Nó bị cong -> Lại tập trung vào nguyên nhân của vấn đề - Nó bị bẩn -> Hãy loại bỏ nguyên nhân khiến nó bẩn. - Nó làm bạn khó chịu -> Hãy giải quyết nguyên nhân của vấn đề đó. Chúng ta xác định nguyên nhân, sau đó, sẽ tiến hành những biện pháp có thể thực hiện được.

Khi tai nạn xảy ra





Nhóm khuyên giải

Người lao động thuộc nhóm này vẫn tiếp tục nhắc nhở những người khác: “Lần này chúng ta gặp may nhưng chẳng có gì đảm bảo rằng lần sau chúng ta vẫn gặp may”. Người lao động thuộc nhóm này cũng góp phần gây ra các vụ tai nạn nguy hiểm bởi họ đã không giải quyết vấn đề khi chúng mới phát sinh. Họ chỉ hành động sau khi thảm họa đã xảy ra, khi mọi việc đã quá muộn.

Nhóm “đã nói rồi mà”

Người lao động thuộc nhóm này vẫn tiếp tục làm ầm ĩ khi có tai nạn xảy ra nhưng lại không tiến hành bất cứ biện pháp ngăn chặn

nào. Dù có chuyện gì xảy ra đi nữa thì vấn đề vẫn chưa được giải quyết, và nguy cơ xảy ra tai nạn lúc nào cũng rình rập. Sự nguy hiểm ở chỗ chúng ta phải làm quen với việc tranh cãi và vô hình chung nó đã dẫn đến những vụ tai nạn nghiêm trọng.

Nhóm theo dõi nguyên nhân và nhóm phòng chống

Bốn nhóm đầu tiên đều phản ứng giống nhau và với phản ứng như vậy thì tai nạn vẫn sẽ xảy ra. Liệu những khẩu hiệu "Hãy cẩn thận", "Hãy chú ý" có tác dụng gì không, dù sao thì đó cũng chỉ là khẩu hiệu. Khi không tiến hành biện pháp nào để cải thiện tình hình, thì tai nạn sẽ vẫn tiếp tục xảy ra.

Chỉ có nhóm năm và nhóm sáu là có nỗ lực giải quyết vấn đề gây nguy hiểm để ngăn chặn các vụ tai nạn tái diễn. Hai nhóm này đã có những biện pháp đối phó để đảm bảo tai nạn sẽ không xảy ra nữa. Họ đang thực hiện Kaizen.

Nếu tai nạn xảy ra ở nơi làm việc, thái độ của bạn là gì? Như thái độ của người lao động thuộc nhóm từ một đến bốn hay của người lao động nhóm năm và nhóm sáu. Thái độ của bạn có ảnh hưởng đáng kể đến sự an toàn của công ty bạn.

Mối đe dọa có thể được ngăn chặn dễ dàng ngay từ khi mới phát sinh. Tình trạng nguy hiểm sẽ được loại trừ, đồng thời thương tích và tổn thất sẽ được hạn chế. Hệ thống Kaizen đích thực liên quan đến quá trình sáng tạo ra các biện pháp đối phó để đảm bảo vấn đề nguy hiểm sẽ được phát hiện dễ dàng và giải quyết ngay khi nó bắt đầu nảy sinh.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

Sự khác nhau giữa hệ thống Kaizen và hoạt động sửa chữa là gì?

Cách tốt nhất để đối phó với vấn đề ở nơi làm việc là gì?

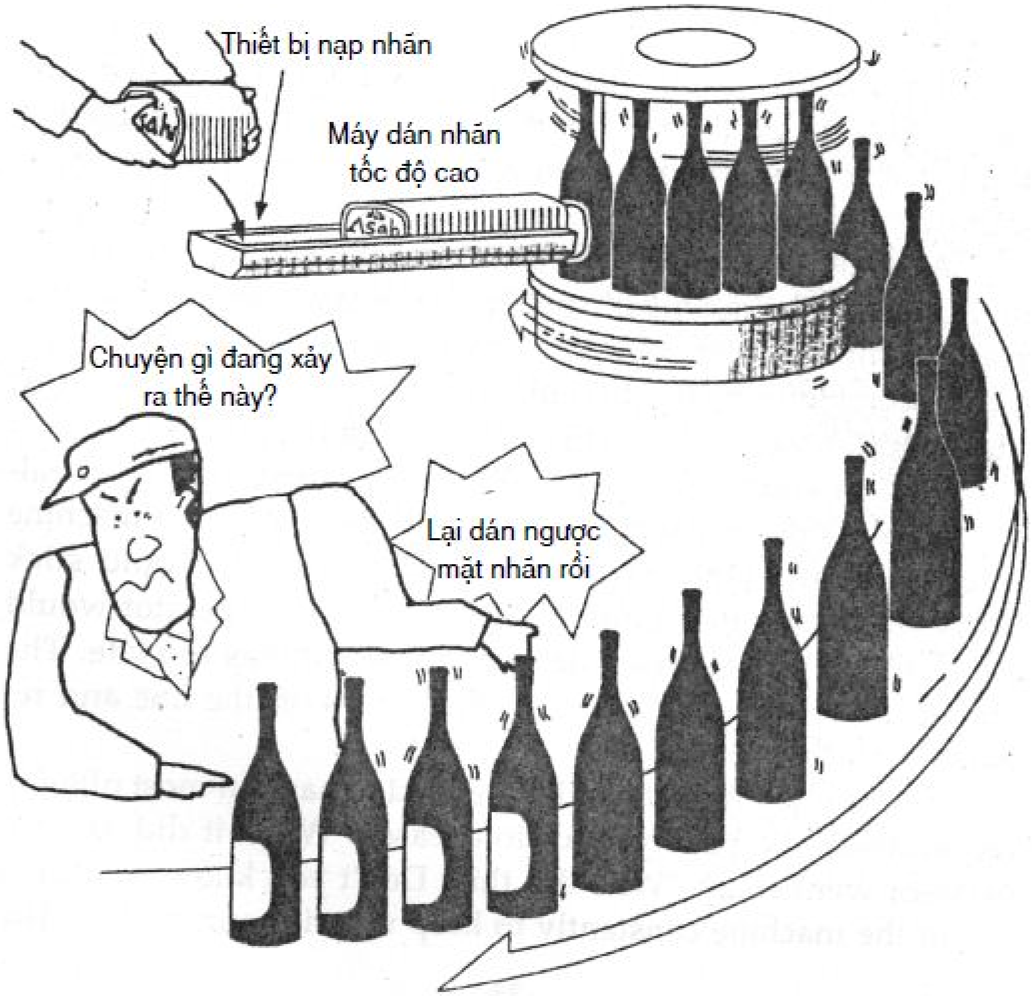
4
Kaizen là giải pháp để loại bỏ nguyên nhân thật sự của vấn đề

Nếu bạn quan sát kỹ nhãn mác những chai bia của công ty Asahi Brewing, bạn có thể thấy hai dòng kẻ ngắn ở góc trên bên phải. Dấu hiệu này cho thấy đó là sản phẩm của hoạt động Kaizen nhằm đổi mới hoạt động dán nhãn mác sản phẩm.

Máy dán nhãn mác là một loại máy có công suất cao, hoạt động với tốc độ nhanh. Loại máy này có khả năng dán nhãn cho vài trăm chai bia trong một phút. Mặc dù thiết bị cấp nhãn cho máy trữ được một số lượng nhãn khá lớn nhưng nhãn vẫn bị hết rất nhanh. Người vận hành phải dừng máy để nạp một tập nhãn khác.

Tại thời điểm này, đôi khi nhầm lẫn cũng xảy ra. Nếu như sơ ý, người vận hành sẽ đặt nhầm mặt nhãn. Khi máy dán nhãn hoạt động trở lại, nó sẽ dán mặt không có chữ của nhãn lên chai bia. Khi phát hiện ra nhầm lẫn, người vận hành vội vàng tắt máy, nhưng cũng chỉ vô ích mà thôi. Việc duy nhất có thể làm lúc này là thu gom tất cả những sản phẩm bị dán nhãn sai, rồi bóc bỏ các nhãn sai.

Lỗi thường gặp trong việc nạp nhãn



Thật không may, sự cố này lại rất hay xảy ra vào mùa hè – mùa sản xuất cao điểm. Khi sự cố này xảy ra, lãnh đạo trở nên bực tức. "Ai đã gây ra sự cố này? Các anh có biết rằng chúng ta phải cho máy chạy liên tục để đảm bảo chỉ tiêu định mức không?" Người vận hành đã gây ra sự cố này sẽ rất khó xử và có thể tự bỏ việc.

Do vậy, người vận hành chịu trách nhiệm cấp nhãn cho máy đã phải làm việc với tâm trạng lo lắng trong suốt mấy tháng mùa hè. Người ta phải dán biển báo để nhắc nhở mọi người đặt nhãn mác sao cho đúng chiều.

Cách giải quyết không triệt để như trên có lẽ vẫn tồn tại nếu không có các hoạt động Kaizen. Hoạt động kiểm soát chất lượng và hoạt động Kaizen ở nhà máy bia Asahi phát triển rất mạnh; vì vậy,

không có gì ngạc nhiên khi đội ngũ người lao động đã đưa ra rất nhiều đề xuất Kaizen để giải quyết vấn đề.

Ý TƯỞNG HAY THƯỜNG KHÓ THỰC HIỆN

Tất cả các biện pháp đối phó được đề xuất đều tập trung giải quyết nguyên nhân của vấn đề. Một trong những biện pháp phòng ngừa hợp lý nhất là: "Nếu nhãn và thiết bị đựng nhãn không đối xứng nhau, máy dán nhãn sẽ không chấp nhận khi mặt nhãn cần dán đặt không đúng chiều. Khi đó, người vận hành máy sẽ nhận ra lỗi này ngay lập tức".

Một ý tưởng khác cũng rất rõ ràng và dễ hiểu: "Sự cố này xảy ra là bởi vì nhãn của sản phẩm cần dán có một mặt in chữ và một mặt để trắng. Nếu như nhãn được in cả hai mặt, thì lỗi tương tự như thế này sẽ không xảy ra nữa và coi như vấn đề đã được giải quyết".

Vẫn còn những đề xuất khác yêu cầu sử dụng công nghệ cao, nó đề xuất việc áp dụng các bộ cảm biến có khả năng phát hiện khi nhãn bị dán sai mặt, sẽ có chuông báo động để dừng máy dán nhãn.

Tất cả các đề xuất đều là các ý tưởng rất hay. Nếu các đề xuất này có thể được thực hiện dễ dàng thì vấn đề sẽ được giải quyết. Tuy nhiên, cuộc sống không mấy khi đơn giản như vậy.

Không phải đơn giản khi tiến hành thay đổi thiết kế nhãn sản phẩm theo đề xuất thứ nhất yêu cầu. Tương tự như vậy với đề xuất thứ hai, cũng không hề dễ thực hiện bởi vì chúng ta sẽ phải chịu chi phí cao khi in cả hai mặt của nhãn và phải dùng loại hồ dán đặc biệt. Nếu đầu tư bộ cảm biến thì cũng cần nhiều kinh phí. Trở ngại về kinh phí sẽ cản trở quá trình thực hiện các ý tưởng trên.

Ở đa số các công ty, mọi việc như vậy là kết thúc. Người lao động sẽ phàn nàn rằng: "Chúng tôi đã đề xuất những ý tưởng hay, nhưng công ty đã không biến những ý tưởng đó thành hiện thực". Tuy nhiên, ở nhà máy bia, truyền thống Kaizen lại rất mạnh. Từ nhiều năm trước, những người lao động đã đúc kết được một kinh

nghiệm thực tế là khi thất bại trong một việc gì đó, hãy làm lại từ đầu. Nhóm cải tiến – gồm những người trực tiếp làm việc với máy dán nhãn một lần nữa lại cố gắng tìm ra "lý do thật sự" của sự cố khi nạp nhãn.

ĐÂU LÀ NGUYÊN NHÂN THẬT SỰ

Khi được hỏi là tại sao lại gây ra những lỗi như vậy thì câu trả lời đầu tiên mà người lao động thường đưa ra là "tôi hơi vội một chút", "tôi đã hơi bối rối", hoặc "lúc đó tôi quá bận". Nếu như chúng ta cứ bị gắn chặt với cách lý giải nguyên nhân như vậy thì giải pháp của chúng ta sẽ chẳng có tác dụng. Câu trả lời như vậy cũng chẳng khác gì khuyên người lao động "làm chầm chậm thôi" hoặc yêu cầu bổ sung nhân công. Những cách này cũng không thể giải quyết được vấn đề.

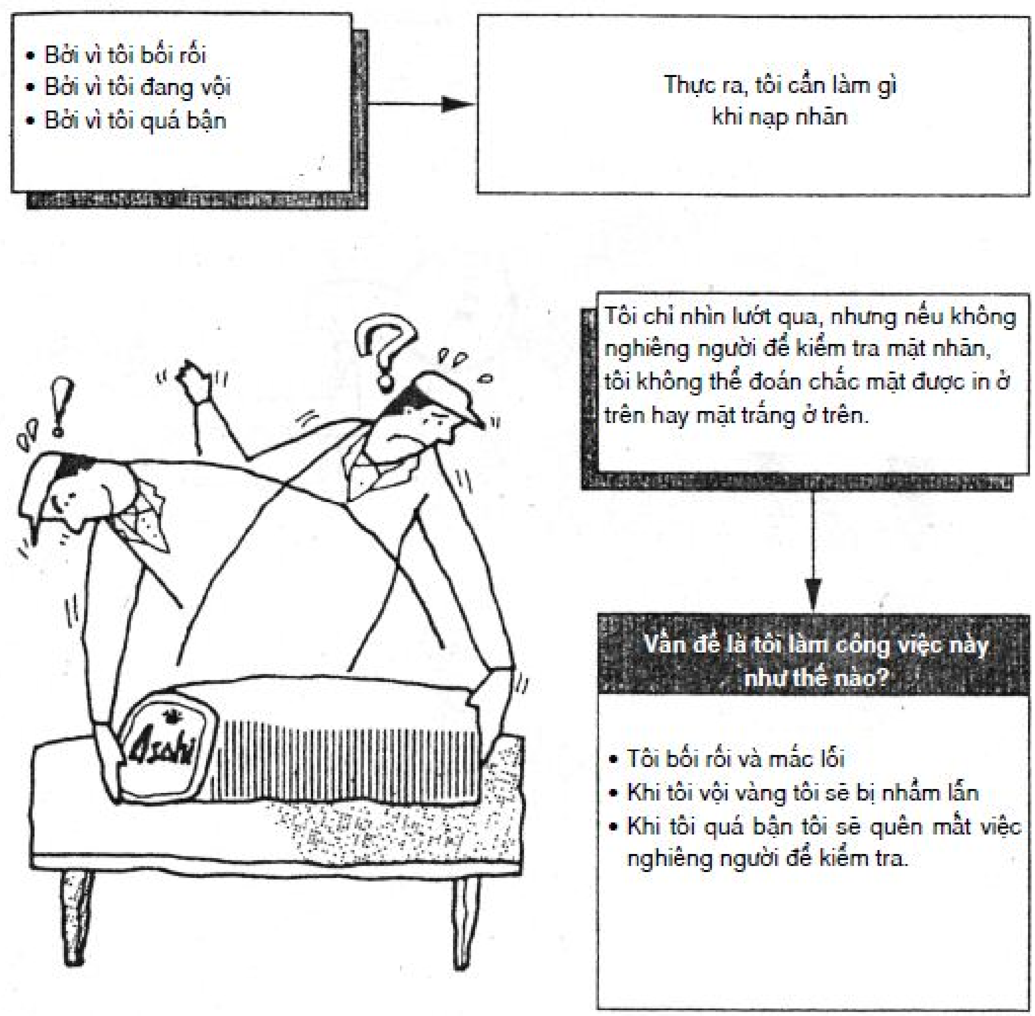
Sẽ thành công hơn nếu bạn xem xét vấn đề ở một mức độ sâu hơn. Hãy đặt câu hỏi tại sao chúng ta lại mắc lỗi khi chúng ta vội vàng, bối rối và tại sao chúng ta lại lúng túng khi bận bịu. Lý do thật sự của những lỗi này không phải là vì chúng ta bối rối, đang vội hoặc quá bận mà là cách làm việc của chúng ta đã sai ngay từ đầu. Một khi chúng ta nhận biết được nguyên nhân thật sự của vấn đề, hãy bình tĩnh thay đổi cách thức làm việc để những lỗi tương tự không xảy ra, ngay cả khi chúng ta bận, vội hoặc bối rối.

GIẢI PHÁP ĐƠN GIẢN LÀ GIẢI PHÁP KAIZEN TỐT NHẤT

Công nhân ở nhà máy bia Asahi luôn tự đặt ra những câu hỏi khác xung quanh việc nạp nhầm mặt nhãn: "Tại sao chúng ta lại mắc lỗi khi quá vội vàng?" Họ nhận thấy họ gây ra lỗi bởi vì họ không có cách nào biết được mặt nào là mặt phải, mặt nào là mặt trái của nhãn nếu không nghiêng người để kiểm tra. Đó chính là mấu chốt của vấn đề.

Nê´u không nghển cổ để nhìn, người công nhân không thể kiểm tra được công việc nạp nhãn. Một khi vâ´n đê` đã được nhận biê´t, thì rõ ràng là biện pháp giải quyê´t thật sự là thay đổi cách thức tiê´n hành công việc này sao cho người công nhân có thể kiểm tra được đâu là mặt phải mặt trái của nhãn mà không phải nghiêng người nữa.

Đâu là nguyên nhân thật sự?



Ý tưởng đơn giản để kiểm tra lỗi



Bă`ng cách đào sâu vâ´n đê`, công nhân có thể nhìn thâ´y giải pháp một cách rõ ràng. Trong trường hợp này, họ đã đê` xuâ´t đặt những ký hiệu đánh dâ´u được in lên mặt nhãn sao cho khi các nhãn được xê´p với nhau thì sẽ tạo thành một đường kẻ liên tục. Theo cách đó, nê´u đường kẻ trên nhãn ở phía trước mặt của người vận hành thì có tệp nhãn đã được đặt đúng chiê`u. Thậm chí khi công nhân bận, họ vẫn có thể dễ dàng tránh được lỗi. Do vậy, họ sẽ không phải chịu áp lực căng thẳng khi cứ phải kiểm tra xem nhãn đã được đặt đúng vị trí hay chưa. Nhờ có hai đường kẻ này mà vâ´n đê` đã được giải quyê´t, và lỗi đó không tái diễn nữa.

KHÔNG NỖ LỰC THÌ KHÔNG THỂ CÓ KAIZEN HIỆU QUẢ

Hãy so sánh ý tưởng bổ sung ký hiệu đánh dấu vào nhãn với ý tưởng lúc đầu là thay đổi hình dáng của nhãn, in cả hai mặt của nhãn hoặc lắp đặt bộ cảm biến. Rõ ràng là, ý tưởng đánh dấu vào nhãn có tính thực tế cao và là một giải pháp có thể thực hiện được. Tuy nhiên, sự khác nhau cơ bản nằm ở mức độ vấn đề được giải quyết. Nếu như phân tích vấn đề chưa đầy đủ thì giải pháp đưa ra cũng chỉ là giải pháp nửa vời mà thôi.

Nếu cách giải quyết vấn đề quá phức tạp, thì sẽ rất khó thực hiện, và thậm chí nếu thực hiện thì hiệu quả mang lại cũng không tương xứng với những nỗ lực bỏ ra. Tuy nhiên, khi chúng ta càng đến gần với cốt lõi của vấn đề, thì càng dễ dàng chọn lựa được biện pháp giải quyết vấn đề thích hợp nhất. Những cải tiến này thường dễ thực hiện và quan trọng hơn là chúng mang lại kết quả ngay lập tức.

Những ai còn ủng hộ cho các ý tưởng cần nhiều chi phí hơn chắc sẽ rất bối rối bởi sự đơn giản của giải pháp cuối cùng được đưa ra.

Ý TƯỞNG KAIZEN TỐT XUẤT PHÁT TỪ NHỮNG NGƯỜI LUÔN GẮN BÓ VỚI CÔNG VIỆC

Mọi người đều có thể nghĩ đến giải pháp lắp đặt bộ cảm biến bởi vì biện pháp này đã được áp dụng trong rất nhiều trường hợp. Tuy nhiên, ý tưởng đánh dấu lên nhãn sản phẩm chỉ có thể được hình thành bởi những ai đã từng làm công việc dán nhãn. Trong hệ thống Kaizen Teian, các đề xuất thường dựa trên những hiểu biết trực tiếp về công việc. Nếu chúng ta không hiểu cặn kẽ về cách thức thực hiện công việc, thì sẽ không thể nào tìm ra được những giải pháp đúng đắn.

Đó là điểm quyết định trong hoạt động đề xuất Kaizen. Chúng ta không cần hệ thống Kaizen chung có thể được thực hiện bởi bất

kỳ người nào. Ý tưởng cải tiến chỉ có thể xuất phát từ những người gắn bó với công việc. Đó chính là loại hình Kaizen thật sự có giá trị.

Khi công nhân của nhà máy bia Asahi nhận ra rằng, những lỗi trên sẽ được giải quyết nếu tạo một đường kẻ ở tập nhãn, họ đã có đề xuất là bổ sung những ký hiệu đánh dấu nhỏ khác gần biểu tượng của công ty khi in những nhãn mác mới. Ý tưởng này đã được thực hiện ngay lập tức.

Với bất kỳ đề xuất nào, thì chi phí và rủi ro đều được cân nhắc cùng với lợi ích. Nếu một đề xuất yêu cầu nhiều thay đổi lớn, công ty thường rất thận trọng. Những đề xuất yêu cầu thêm công nhân và máy móc mới có thể bị hoãn lại và công ty hứa sẽ “xem xét”. Rốt cục, kết quả tốt thu được từ một ý tưởng dễ thực hiện sẽ được ủng hộ nhiều nhất.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

Tìm ra được “nguyên nhân” thật sự của vấn đề nghĩa là gì?

Tại sao những giải pháp đơn giản lại được sử dụng nhiều hơn các giải pháp phức tạp?

Phần II
NHỮNG NGUYÊN TẮC CỦA KAIZEN

Làm thế nào để hệ thống Kaizen có hiệu quả cao hơn? Các nghiên cứu trường hợp được trình bày trong phần này sẽ chỉ ra tầm quan trọng của năm nguyên tắc của Kaizen:

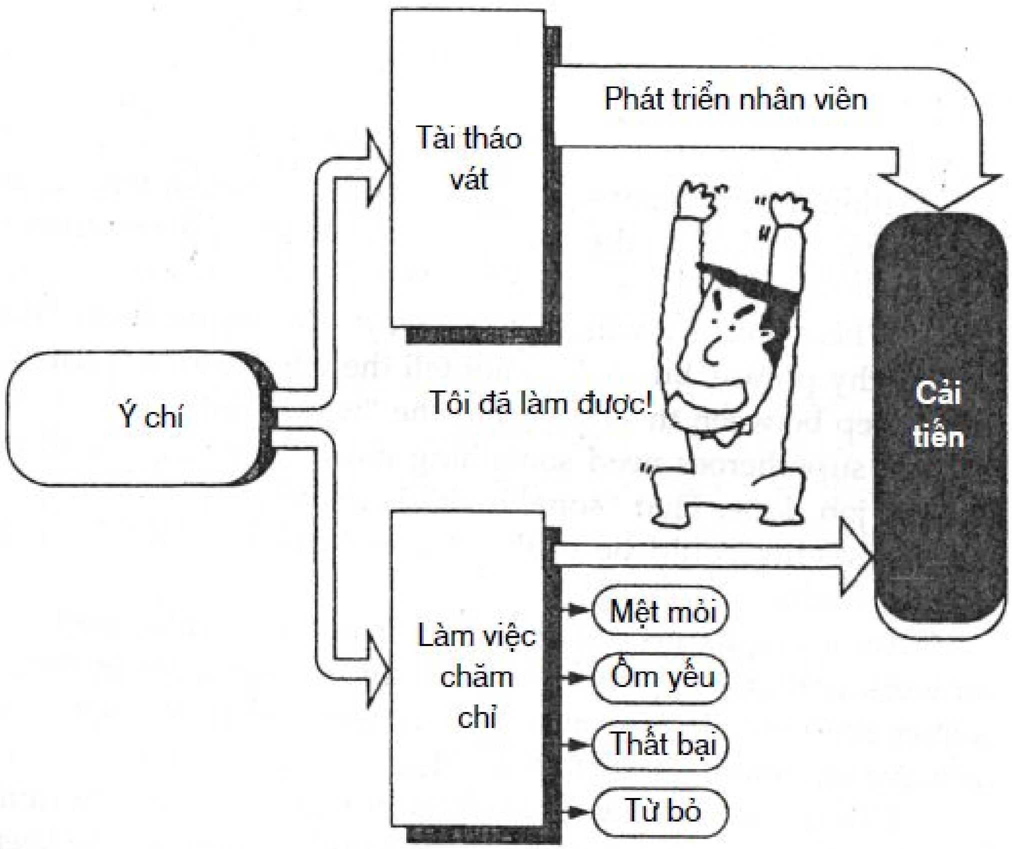
- Kaizen yêu cầu sự tháo vát.
- Kaizen yêu cầu phải đào tạo mọi người trở nên tháo vát.
- Kaizen là theo đuổi mục đích.
- Kaizen yêu cầu chuyển giao bí quyết, cách làm.
- Đôi khi, Kaizen còn có nghĩa là loại bỏ một cái gì đó.

5
Kaizen đòi hỏi sự tháo vát

Mặc dù theo quan niệm của người Nhật, *tháo vát* và *chăm chỉ* là hai khái niệm tương tự, nhưng hai cách tiếp cận cải tiến này lại cho những kết quả rất khác nhau.

Câu tục ngữ “Có chí thì nên” không miêu tả hết mọi ẩn ý của hai khái niệm trên. Mỗi người chúng ta đều không phải là siêu nhân. Vì vậy, chúng ta cần “một cái gì đó” ngoài ý chí giản đơn để hoàn thành một công việc. “Một cái gì đó” ở đây thường được hiểu là sự chăm chỉ. Đối với chúng ta, có lẽ câu tục ngữ trên nên được diễn giải rõ hơn, mặc dù hơi dài dòng một chút. Đó là “ý chí cộng với chăm chỉ sẽ mang lại thành công”.

Theo công thức trên, để gặt hái được nhiều thành công, chúng ta phải chăm chỉ, nỗ lực hơn nữa. Sức mạnh của ý chí, khả năng chịu đựng và tính kiên nhẫn ở đây là chưa đủ. Tuy nhiên, chỉ làm việc chăm chỉ không thôi sẽ không mang lại cho chúng ta thành công.



Đó là bởi vì, chăm chỉ không phải là yếu tố duy nhất kết nối ý chí với thành công. Một yếu tố khác cần phải nhắc tới đó là *sự tháo vát*. Chăm chỉ có nghĩa là nỗ lực không ngừng nhưng không nhất thiết phải thay đổi hướng làm việc. Mặt khác, tháo vát có nghĩa là xem xét thật kỹ phương pháp chúng ta đang sử dụng. Nghĩa là chúng ta phải tự đặt cho mình câu hỏi "Đâu là cách tốt nhất để giải quyết vấn đề này?" "Liệu có những phương pháp nào khác mà chúng ta có thể áp dụng cho vấn đề này không?" "Liệu có phương pháp nào tốt hơn phương pháp chúng ta đang sử dụng không?". Nói cách khác, điều đó có nghĩa là chúng ta sẽ sử dụng hệ thống Kaizen. Hệ thống Kaizen đòi hỏi phải tìm ra được những điều kiện nằm giữa ý chí và thành công, đòi hỏi phải lập một chiến lược dựa trên những gì chúng ta cần và sau đó thực hiện các chiến lược đó.

Phương pháp này không phải lúc nào cũng có hiệu quả ngay tức thì. Tuy nhiên, bạn sẽ thấy nhiều loại kết quả khác nhau tùy thuộc vào việc bạn sẽ tiếp tục làm việc chăm chỉ, đơn giản hay sử dụng tài tháo vát của mình.

SẼ KHÔNG CÓ GÌ THAY ĐỔI NẾU THIẾU SỰ THÁO VÁT

Hãy thử xem xét một công việc đòi hỏi độ chính xác cao và khó thực hiện. Những người lao động mới dường như hay phàn nàn và bày tỏ sự không hài lòng với công việc đó. Và cách mà những đồng nghiệp và giám sát viên phản ứng lại với những lời phàn nàn này có thể phân thành hai loại.

Một nhóm người cảm thấy căng thẳng với khối lượng công việc lớn. Họ sẽ nói với những người lao động mới, những người không mấy vui vẻ với công việc, rằng: "Chúng tôi đã phải làm những công việc này khi còn ở vị trí của anh. Vậy anh còn phàn nàn điều gì nữa? Anh được trả lương để làm công việc này mà". Kiên nhẫn và bền bỉ, những người lao động mới cũng có thể quen dần với công việc khó khăn này. Nhưng bởi vì họ làm theo cách mà những người đi trước đã làm nên năng suất lao động sẽ không tăng lên được. Cứ thế, những người lao động mới khác được tuyển dụng và cái vòng luẩn quẩn vẫn cứ tiếp tục, năng suất lao động vẫn vẫn dậm chân tại chỗ trong những năm tiếp theo.

Nhóm người lao động "chăm chỉ" không chỉ bao gồm người lao động cứng nhắc này. Cũng có những người thuộc nhóm linh hoạt hơn. Họ thể hiện mình là người hiểu biết và nói, "Tôi biết rằng công việc thật sự khó khăn". Nhóm này chỉ ra yếu tố "mệt mỏi". Nhưng những người trong nhóm này chỉ nói về sự mệt mỏi, vì thế sẽ chẳng có gì thay đổi. Cả phái cứng nhắc và phái linh hoạt đều không thể giúp phát triển tiềm năng con người và tạo ra sự tiến bộ tại nơi làm việc.

Những người đề cao sự tháo vát sẽ có phương pháp linh hoạt để giải quyết các vấn đề nảy sinh tại nơi làm việc. Phản ứng của họ khi gặp một công việc khó là "Chúng ta có thể làm gì để giải quyết vấn đề?" và "Hãy thử áp dụng hệ thống Kaizen". Nếu giám sát viên là người quản lý tốt, họ sẽ khuyến khích phương pháp này: "Tại sao chúng ta không thử phương pháp này nhỉ?" hoặc "Phương pháp này có thể áp dụng". Ở những môi trường làm việc khắt khe

hơn, người lao động có thể thấy giám sát viên nói rằng "Tất cả tùy thuộc vào anh, hãy xem xét và tìm một giải pháp; hãy cố thể hiện tài tháo vát của mình". Nhóm người lao động tháo vát cũng có yếu tố cứng nhắc và linh hoạt, nhưng cả hai yếu tố đều nhấn mạnh vào tài tháo vát và áp dụng Kaizen.

Môi trường làm việc như thế này sẽ ảnh hưởng thế nào tới người lao động? Từ kinh nghiệm của mình, họ có thể nhận thấy rằng tính tháo vát có thể giúp công việc của họ thuận lợi hơn, nhanh hơn, chính xác hơn và an toàn hơn. Với mỗi thành công, cấp độ của hệ thống Kaizen sẽ tăng dần. Ngoài ra, nhiều người được hưởng lợi từ những kinh nghiệm thành công. Những người gặt hái được kết quả tốt sẽ có được nguồn cảm hứng để thực hiện Kaizen và sẽ trở nên tháo vát hơn. Cuối cùng, cách giải quyết công việc sẽ thay đổi, và tất nhiên, cả môi trường làm việc cũng sẽ thay đổi.

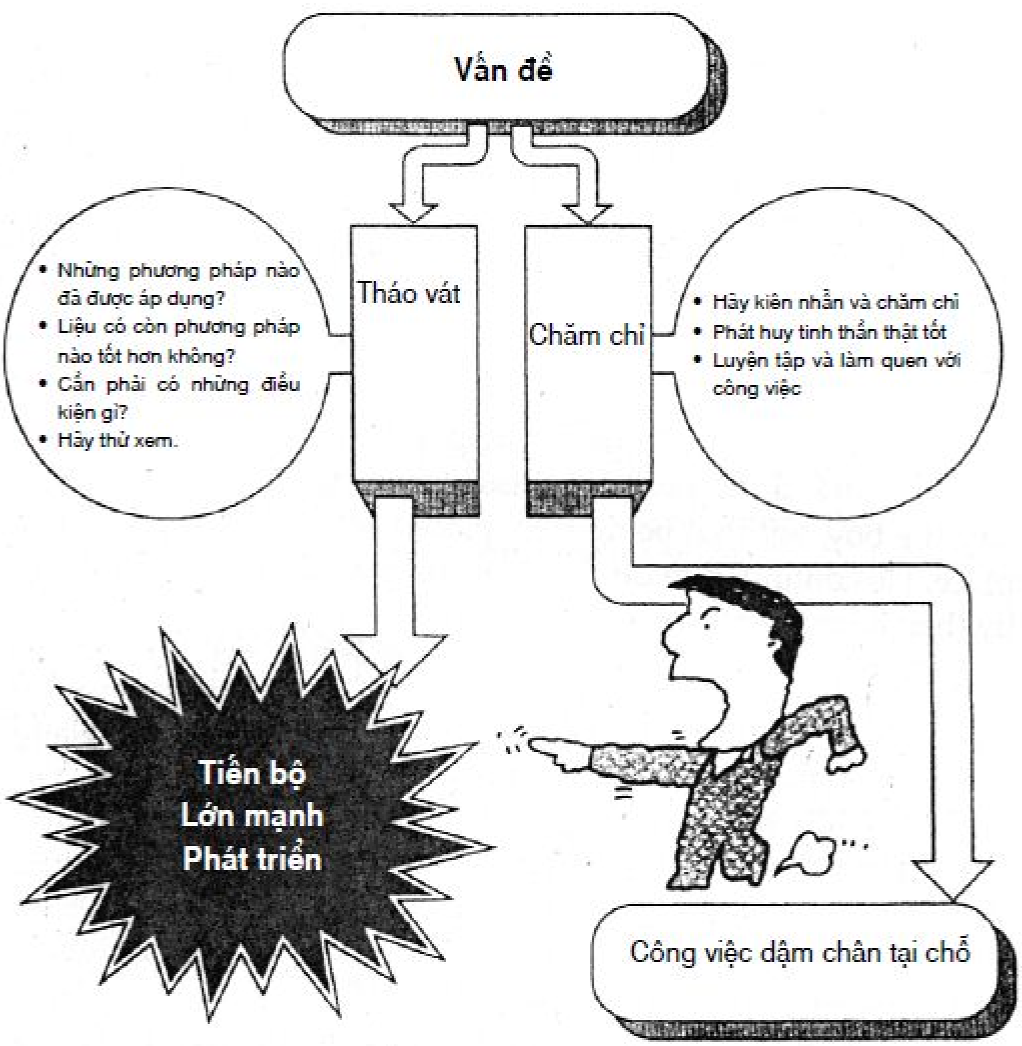
Tiến bộ trong công việc đạt được nhờ tài tháo vát sẽ lớn hơn rất nhiều so với tiến bộ công việc đạt được nhờ sự kiên trì và bền bỉ. Trước đây, khi cách làm việc có ít thay đổi, tính kiên trì và bền bỉ hẳn là hợp lý. Theo hệ thống học việc trước đây, ưu điểm tốt nhất của một người đang học việc là làm bất cứ công việc gì mà cấp trên và người thợ cả yêu cầu. Làm theo cách khác hoặc theo cách sáng tạo hơn sẽ bị phê bình là lười nhác hoặc vượt cấp. Tuy nhiên, trong thời đại của sự đổi mới và đa dạng hóa ngày nay, đức tính tháo vát có ý nghĩa quan trọng hơn là làm việc chăm chỉ đơn thuần.

THIẾU SỰ KHÉO LÉO ĐỒNG NGHĨA VỚI THIẾU KỸ NĂNG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Tại các công ty, một điều hay bị kêu ca là người lao động không tuân thủ theo các nguyên tắc đã quy định. Ví dụ, bạn có thể nghe thấy lời phàn nàn "họ không tuân theo các quy trình hoạt động chính tắc; họ chỉ làm những gì họ thích", hoặc "người lao động không đem trả dụng cụ về nơi họ đã mượn, mặc dù đó là quy tắc. Thật là cẩu thả".

Trong xã hội, con người có thể được chia làm hai nhóm: một nhóm chuyên tạo ra các quy tắc và một nhóm tuân thủ (hoặc không tuân thủ) các quy tắc đó. Sẽ không có vấn đề gì nếu người ta tự đặt ra các tiêu chuẩn của mình và tuân theo các tiêu chuẩn đó, giống như một nhóm làm việc tự trị.

Tuy nhiên, ở hầu hết các doanh nghiệp, những nhiệm vụ này được thực hiện một cách độc lập. Thường thì nhóm lập ra các quy tắc thực hiện nhiệm vụ ít khi nghĩ tới những điều kiện môi trường (ở đây là môi trường làm việc) là nơi những quy tắc này được áp dụng. Và kết quả là, các quy tắc này sớm mất đi tính thích hợp mà nó vốn có. Thay vào đó là việc thúc ép mọi người phải làm việc theo đúng nguyên tắc.



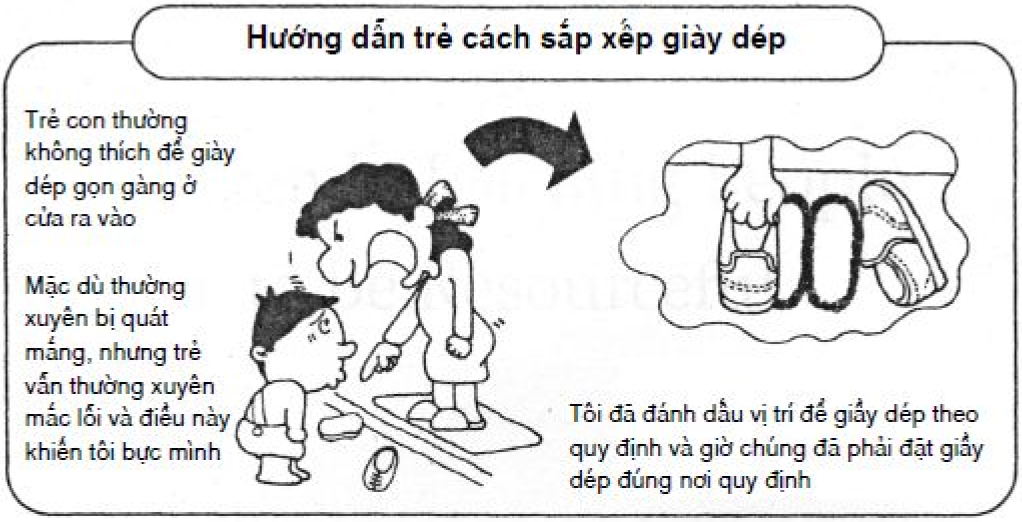
Đó là lý do tại sao con người vẫn thường xuyên được nhắc nhở phải tuân theo quy tắc, nhưng họ chẳng bao giờ làm điều đó. Việc kiểm soát chỉ có hiệu quả khi những quy tắc này được đôn đốc một cách nghiêm ngặt. Nhưng ngay khi việc kiểm soát bị nơi lỏng, mọi thứ lại trở về trạng thái ban đầu. Những người quản lý đành thở dài thất vọng nhưng cũng đành bó tay trong tình cảnh này.

Trong những trường hợp như thế này, điều cần phải nghĩ tới là liệu bản thân những nguyên tắc đó hay môi trường làm việc đó đã khiến cho quy tắc trở nên khó tuân thủ. Thay vì nghĩ tới việc "không có người lao động tốt nào là không tuân thủ nguyên tắc", những nhà quản lý nên tìm cách làm cho những quy tắc này trở nên dễ dàng tuân thủ đối với người lao động.

Ở Nhật Bản, thông thường, trước khi bước vào nhà, người ta thường tháo giày và đặt chúng ngay ngắn trên bậc thềm. Có một bà mẹ không tài nào bảo được cậu con trai đặt đôi giày vào đúng vị trí, dù cho bà có rầy la cậu ta đến đâu. Trên thực tế, việc rầy la này của người mẹ chỉ làm cho vấn đề trở nên tồi tệ hơn. Không còn cách nào khác, người mẹ đã đánh dấu vị trí của mỗi chiếc giày trên bậc thềm. Ngày hôm sau, không cần người mẹ phải nhắc, cậu con trai đã đặt mỗi chiếc giày vào đúng vị trí của nó. Cậu ta tiếp tục duy trì thói quen này ngay cả khi chỗ đánh dấu trên sàn nhà đã mờ đi, và kể từ đó việc đặt giày đúng chỗ đã trở thành một thói quen.

Một câu chuyện khác, có một đứa trẻ không thể phân biệt chiếc giày trái với chiếc giày phải của mình và thường xuyên đi trái giày. Cha mẹ cô bé đã hướng dẫn không biết bao nhiêu lần, nhưng cô bé vẫn không nhận ra được sự khác biệt. Dường như không gì có thể thay đổi được tình hình.

Một ngày kia, cha mẹ cô bé nảy ra ý tưởng vẽ một khuôn mặt ngộ nghĩnh lên hai chiếc giày, mỗi chiếc được vẽ một nửa khuôn mặt. Việc làm này đã tạo ra một trò chơi xếp hình và đồng thời tạo cho cô bé một hình mẫu để có thể đi giày đúng chiều. Sau đó, cô bé đã luôn mang giày đúng chiều và đặt giày đúng cách sau khi tháo giày.





Vấn đề đáng nói ở đây là, một phương pháp đơn giản cũng có thể giải quyết được một vấn đề dường như không bao giờ chịu khuất phục trước những lời khiển trách. Thay vì phàn nàn rằng trẻ con thường cứng đầu và không chịu nghe lời người lớn, chúng ta nên sử dụng những thủ thuật đúng đắn để khiến chúng nghe lời.

Vấn đề ở nơi làm việc cũng tương tự. Khi tồn tại một vấn đề mà không ít lần đã được nhắc nhở, chúng ta cần phải áp dụng một biện pháp lôi kéo sự quan tâm của người lao động.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

Sự chăm chỉ và sự tháo vát khác nhau như thế nào?

Tại sao trong môi trường doanh nghiệp hiện nay, sự tháo vát lại quan trọng hơn?

6
Kaizen giúp con người trở nên tháo vát hơn

HỌC ĐỂ LÀM CHO MỘT CÔNG VIỆC KHÓ TRỞ THÀNH DỄ HƠN

Cô A, mới được tuyển vào một công ty, được giao nhiệm vụ kiểm tra và nghiệm thu các sản phẩm video. Cô có nhiệm vụ chạy thử các máy phát và ghi video để biết chắc chắn là chiếc máy làm việc tốt, màu sắc và âm thanh đạt tiêu chuẩn. Mỗi ngày, cô phải cắm và ngắt phích cắm của các dây nối lớn rất nhiều lần.

Các phích cắm này rất chặt. Vì phải cắm và ngắt bốn phích cắm cho mỗi máy video, cô A không quen thực hiện những thao tác này nên cảm thấy công việc thật khó khăn. Cô thấy đau hai bàn tay, cổ tay và đầu ngón tay.

Thật là một cực hình khi bạn không thể quen với một công việc nào đó, ngay cả khi bạn đã cố gắng hết sức. Bạn không phàn nàn với cấp trên mà than thở với đồng nghiệp. Vài người sẽ nói: “Đừng than thở nữa, hãy kiên nhẫn”. Những người khác an ủi: “Sau một thời gian, bạn sẽ quen dần với công việc thôi, hãy cố gắng lên”. Cô A mong nghe được những lời khuyên như thế để có thể cảm thấy được an ủi phần nào.

Nhưng cách quản lý ở công ty này hơi khác. Một hôm, người quản lý mang tới một vật giống như một cái que cời than và gợi ý cho cô A sử dụng nó để tháo phích cắm. Cô A tỏ ra rất ngạc nhiên. Cấp trên của cô không hề khiển trách hay nhắc nhở cô phải làm việc chăm chỉ hơn mà thay vào đó, ông chỉ cho cô cách thức thay đổi phương pháp làm việc. Ông ấy nói: “Sao cô không thử dụng cụ này nhỉ?”

Mặc dù nhìn dụng cụ này rất thiếu tính chuyên nghiệp, nhưng nó giúp công việc cắm và tháo phích trở nên nhẹ nhàng và nhanh hơn rất nhiều. Rõ ràng, đối với cô A, sử dụng công cụ này khiến công việc dễ chịu hơn rất nhiều so với việc cố gắng làm việc chăm chỉ bất chấp nỗi đau đớn ở bàn tay. Hơn nữa, công cụ này giúp công việc được tiến hành nhanh hơn rất nhiều. Giờ đây, cô A đã nhận ra lợi ích của các hoạt động Kaizen mà cô đã được hướng dẫn trong các buổi tập huấn định hướng cho nhân viên mới.

Nhưng câu chuyện chưa dừng ở đây.

Một ý tưởng sẽ làm nảy sinh nhiều ý tưởng khác

Sau một tuần, cô A mang một công cụ khác tới văn phòng của người quản lý. Cô nói: “Cảm ơn sếp vì đã giúp đỡ tôi, công cụ tháo phích cắm mà sếp đưa cho tôi hôm trước giúp công việc của tôi dễ dàng hơn rất nhiều. Khi sử dụng công cụ đó, tôi đã nghĩ tới việc cải tiến nó”.

Sau đó, cô lôi ra công cụ mới. “Vì mỗi máy quay có bốn phích cắm, nên tôi tạo bốn khấc trên thanh cời thay vì hai khấc. Tôi cũng đã quấn cao su lên thanh thép để tránh làm xước sản phẩm. Khi tôi tháo phích cắm, công cụ này phát huy tác dụng tốt hơn nếu phích cắm nằm gọn trong góc của thanh cời. Và cuối cùng, tôi cũng tạo một khấc hình chữ V trên tay cầm bằng gỗ của dụng cụ để có thể cầm nó dễ dàng hơn.

Bây giờ đến lượt người quản lý ngỡ ngàng. Người lao động này mới chỉ làm việc ở công ty một tuần nhưng đã có tiến bộ đáng kể trong công việc. Kaizen của cô có nghĩa là thực hiện tốt hơn, hiệu quả cao hơn và chất lượng cao hơn. Người quản lý trả lời: “Tốt lắm, đây là một ý tưởng Kaizen tuyệt vời. Hãy viết ý tưởng này thành một đề xuất cải tiến và gửi đi”. Cô A đã nộp bản đề xuất và được khen thưởng.

Với thành tích này, cô cảm thấy rất vui và tiếp tục đưa ra nhiều đề xuất cải tiến khác. Tất cả những đề xuất đó đều được khen thưởng và cô A đã đạt danh hiệu “Người lao động mới quán

quân về Kaizen”. Từ đó có thể thấy rằng, cô A thật sự đã thông thạo về Kaizen.

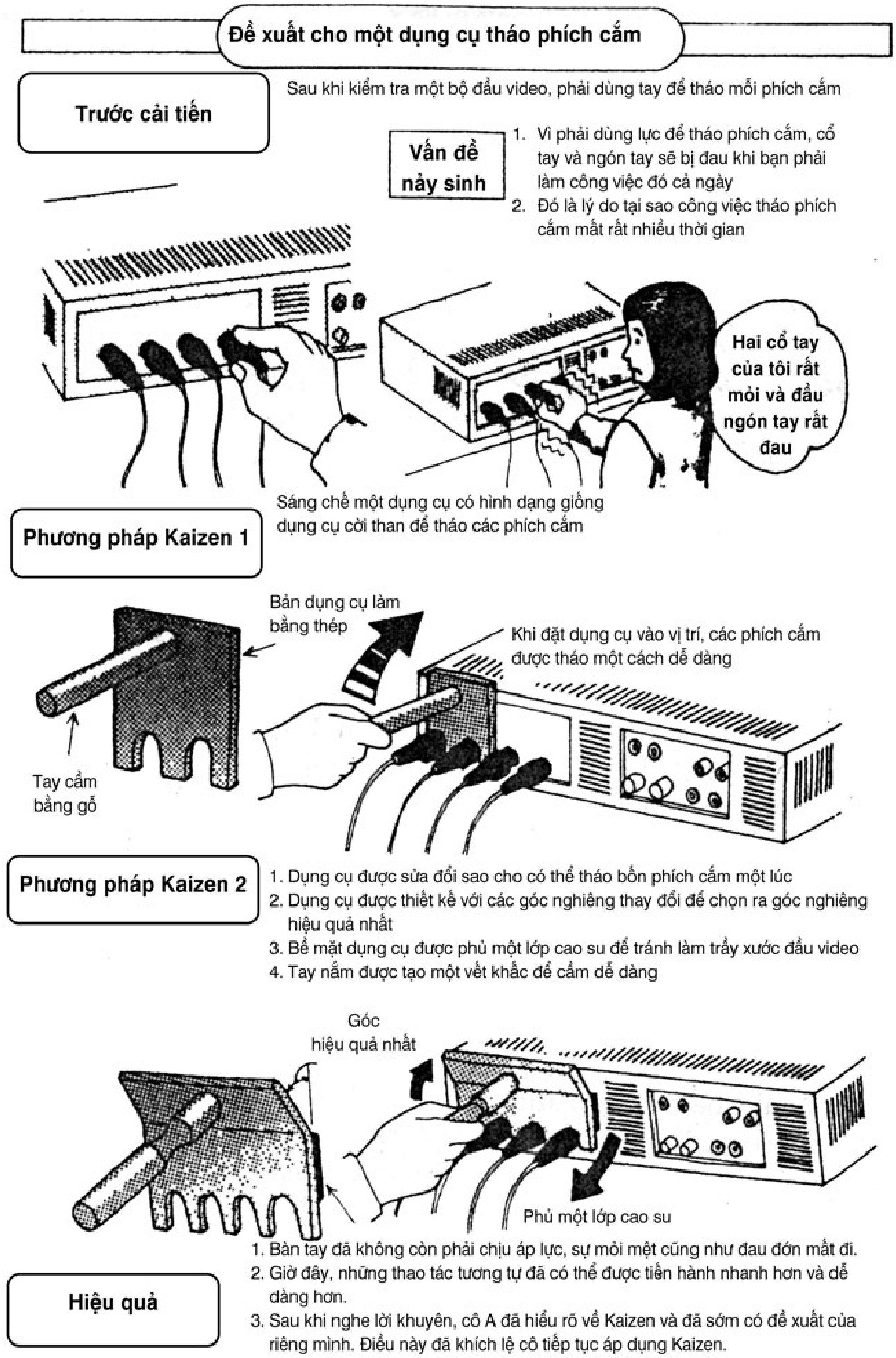
Sự tháo vát giúp phát triển cá nhân

Đâu là điểm khởi đầu cho Kaizen? Trong trường hợp của cô A, đó là những đau đớn xuất hiện trên ngón tay cô.

Nếu cứ tiếp tục thực hiện công việc theo cách như lúc ban đầu, chắc hẳn cô sẽ phải cắn răng chịu đựng những đau đớn và mệt mỏi, và sau một tuần, cô có thể sẽ quen với công việc đó. Nhưng nếu vậy, câu chuyện sẽ dừng tại đây và chẳng có gì để nói về Kaizen nữa. Một hoặc vài năm sau đó, một người lao động khác sẽ vào làm trong công ty và cũng sẽ trải qua những kinh nghiệm tương tự. Và mọi việc sẽ cứ thế lặp đi lặp lại.

Dường như chúng ta nghĩ rằng, vấn đề đã được giải quyết khi chúng ta đã áp dụng các giải pháp nào đó. Nhưng trên thực tế, chúng ta chỉ không nhìn thấy vấn đề nữa. Và vì vấn đề vẫn chưa được giải quyết triệt để nên nó lại xuất hiện khi một người lao động mới được tuyển vào công ty, anh/cô ta sẽ lại vướng vào vấn đề đó. Khi bạn làm việc trong một môi trường mà vấn đề được “khắc phục” bằng sự chăm chỉ và kiên nhẫn đơn thuần, bạn sẽ thấy rằng vấn đề đó không hề biến mất, bởi vì phương pháp làm việc không có gì thay đổi.

Cô A thật may mắn khi được làm việc trong một môi trường mà phương pháp làm việc được thay đổi nhờ tài tháo vát. Vì thế, mọi vấn đề được giải quyết tận gốc và mang lại tiến bộ thật sự trong công việc. Đó là tiến bộ thật sự nhờ cải tiến, mặc dù cải tiến đó chỉ rất nhỏ bé.



Nhưng lợi ích lớn nhất thật sự nằm trong sự phát triển ở mỗi con người. Điều gì sẽ xảy ra nếu cô A buộc phải “kiên nhẫn”? Rõ

ràng là công ty sẽ có thêm một người lao động kiên trì – nhưng chắc chắn đó chỉ là lợi ích duy nhất mà công ty có được. Người lao động đó sẽ không có cơ hội trải nghiệm để có những tiến bộ trong nghề nghiệp. Rất may là, cô A đã được khuyến khích sử dụng tài tháo vát của mình.

Một khi người ta đã khám phá ra hiệu quả của sự khéo léo và tháo vát, không gì có thể ngăn cản họ. Họ sẽ tiếp tục tiến bộ cùng với những vấn đề khó khăn hơn và chủ động cải tiến công việc của bản thân. Trong suốt quá trình đó, họ sẽ tích cực để có được các kỹ năng, kỹ thuật và kiến thức mới.

Một chính sách nhằm thúc đẩy tính khéo léo

Liệu theo bản năng, con người có thiên về một cách tiếp cận này hơn cách tiếp cận kia? Câu trả lời tùy thuộc vào môi trường làm việc và phụ thuộc vào cách mà người quản lý tiếp nhận vấn đề.

Nếu chính sách của công ty chú trọng vào đức tính chăm chỉ, người lao động sẽ không cố gắng vận dụng tài khéo léo của mình và sẽ chỉ còn tồn tại tính kiên nhẫn và bền bỉ. Ở những nơi chỉ tồn tại hai đức tính này, đó chỉ là mảnh đất hoang, không cây cối nào có thể phát triển được.

Tất nhiên, có những vấn đề mà chỉ thông qua chăm chỉ mới có thể giải quyết được. Ví dụ, nếu một công việc bắt buộc phải giải quyết trong ngày mai, một người sẽ phải làm việc thêm giờ để hoàn thành.

Có những công việc bạn đã hoàn thành nhờ làm thêm giờ. Vậy điều gì sẽ xảy ra cho những lần sau? Bạn sẽ lại phải thức cả đêm làm việc nếu được yêu cầu? Sẽ không có gì thay đổi nếu cứ theo cách giải quyết công việc như thế này. Và “trình độ” thực hiện công việc sẽ chỉ dừng ở đó.

Số 0 vẫn mãi chỉ là số 0. Tuy nhiên, khi bạn đã quyết định sử dụng tài khéo léo của mình, thì cải tiến dù nhỏ thế nào đi chăng nữa cũng sẽ luôn phối hợp với tài khéo léo của bạn. Và hiệu quả tổng hợp của những cải tiến này sẽ rất đáng kể.

Chúng ta sẽ xem xét một số nghiên cứu trường hợp để biết được điều gì sẽ xảy ra nếu mọi vấn đề tại nơi làm việc được giải quyết bằng sự khéo léo và tháo vát chứ không phải nhờ chăm chỉ cần mẫn.

NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP 1: KHÉO LÉO LÀ TRÁNH ĐƯỢC LỖI

Khâu cuối cùng trong dây chuyền sản xuất công-tơ-mét là gắn mặt hiển thị số. Đó là một thao tác đơn giản, chỉ cần sử dụng vài chiếc đinh vít, nhưng chiếc tuốc-nơ-vít thường làm trầy xước mặt hiển thị này. Mọi tài xế khi lái xe đều phải chú ý đến công-tơ-mét. Nếu mặt hiển thị bị trầy xước, người mua xe ôtô sẽ cho rằng nó đã bị hỏng. Và quả thực, một vết xước trên một bộ phận cơ bản như chiếc côngtơ- mét có thể khiến cho người mua xe đặt câu hỏi về chất lượng của toàn bộ chiếc xe.

Vì lý do này, những công nhân làm việc trong dây chuyền sản xuất công-tơ-mét phải rất cẩn thận trong thao tác đặc biệt nói trên. Thực tế, những lo lắng không dứt trong công việc khiến họ mệt mỏi đau nhức vai và hiệu quả công việc bị giảm sút.

Có một giải pháp cải tiến giúp cho người công nhân bớt lo lắng trong công việc, kể cả khi họ có nhỡ bị trượt tay, chiếc tuốc-nơ-vít cũng không thể làm xước mặt hiển thị. Đó là một miếng bảo vệ bằng nhựa được đậy lên trên mặt hiển thị. Vì vị trí của những chiếc đinh vít đã được xác định sẵn nên chiếc tuốc-nơ-vít sẽ chỉ tiếp xúc với mặt hiển thị ở đúng những vị trí cần thiết. Tương ứng với những vị trí đó, người ta đã khoan những lỗ hở nhỏ trên miếng đậy bằng nhựa. Vì vậy mà người công nhân có thể sử dụng tuốc-nơ-vít để làm việc mà không cần phải đặc biệt lưu ý. Như vậy, không còn nguy cơ làm xước mặt hiển thị nữa.

Đây có vẻ như là giải pháp cuối cùng. Nó được coi là tiêu chuẩn vận hành và người chịu trách nhiệm về hệ thống Kaizen sẽ cảm thấy rất hài lòng. Mặc dù đây được xem là một ý tưởng tuyệt vời, thế nhưng nó lại không được thực hiện như mong đợi.

Và kết quả là, công việc lắp và tháo miếng đậy bằng nhựa trở nên quá phức tạp. Những công nhân dày kinh nghiệm cảm thấy họ thật sự không cần phải sử dụng đến nó.

Người nghĩ ra ý tưởng này cảm thấy thất vọng, nhưng rõ ràng là không ích gì khi nổi nóng hoặc thuyết phục những công nhân khác sử dụng tiêu chuẩn vận hành này. Cô vẫn có ý tưởng làm giảm bớt lo lắng và căng thẳng cho công việc này, và cô phải thực hiện một bước khác. Cô phải nghĩ ra một cách nào đó khiến cho tiêu chuẩn vận hành này dễ tuân thủ hơn, chứ không cố gắng nài ép họ phải tuân theo.

Một khi nhận thức của một con người thay đổi, ý tưởng sẽ dễ dàng nảy sinh. Giải pháp mới sẽ là làm cho miếng đậy tự động hạ xuống khi người vận hành cầm tuốc-nơ-vít lên vặn vào và tự động nâng lên khi người vận hành buông tuốc-nơ-vít ra. Giờ đây, người công nhân sẽ không còn phải tập trung cao độ để tuân thủ quy tắc lắp miếng đậy vào và tháo miếng đậy ra nữa. Khi họ bắt đầu thao tác, miếng đậy đã ở đúng vị trí của nó.

NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP 2: KHÉO LÉO NGHĨA LÀ KHÔNG CẦN PHẢI KIÊN NHẪN CHỊU ĐỰNG

Trong dây chuyền lắp ráp máy tính, người công nhân phải lắp một số linh kiện điện tử lên bản mạch chính. Một trong số những linh kiện đó là bộ chuyển mạch DIP, có tám chân cắm, phải được đặt bên trái hoặc bên phải. Mỗi model có thông số kỹ thuật khác nhau để đặt các chân cắm. Tại một nhà máy, công nhân lắp ráp phải đếm các chân cắm để quyết định xem sẽ đặt chân cắm nào. Chỉ cần một chân bị đặt sai vị trí, chiếc máy tính sẽ không hoạt động tốt, và đây là một vấn đề rất lớn.

Bản thân thao tác này rất đơn giản. Tất cả những gì một công nhân cần phải làm là dùng một chiếc kẹp díp để ấn đầu chân cắm vào cái lỗ nhỏ. Tuy nhiên, vì các bộ phận có kích thước rất nhỏ,

thao tác này gây cho công nhân căng thẳng và đau nhức mắt. Ngay cả khi tập trung cao độ và kiên nhẫn, người ta vẫn không thể không mắc sai sót, và sẽ tốn rất nhiều thời gian để kiểm tra. Do đó, hiệu quả công việc sẽ rất thấp.

Mặc dù cách thức sắp xếp các chân cắm sẽ thay đổi theo thông số kỹ thuật của mỗi máy tính, nhưng không có nghĩa là mỗi chân cắm sẽ có một thông số kỹ thuật khác nhau. Cùng một cách thức có thể được áp dụng cho nhiều loại máy tính. Tuy vậy, mỗi chân cắm của mỗi bộ chuyển mạch DIP được đặt độc lập bằng một chiếc kẹp díp.

Cô B cảm thấy rằng công việc cô làm dường như tốn rất nhiều thời gian. Cô phân vân tự hỏi, "liệu có thật sự cần thiết phải lắp từng chân một hay không, liệu mình có thể sử dụng phương pháp nào đó để lắp cả tám chân cùng một lúc?"

Tại sao mình lại không sử dụng một công cụ để gắn cả tám chân? Từ đó, ý tưởng về một dụng cụ trông giống một chiếc lược bắt đầu hình thành trong đầu cô. Chính xác hơn, nó trông giống một chiếc lược không có răng. Ở vị trí của những chiếc răng lược sẽ là những chân cắm; ở những nơi không có răng, vị trí sẽ không thay đổi. "Đúng rồi, công việc này sẽ được thực hiện với một chiếc lược không răng! Việc bố trí răng sẽ được điều chỉnh theo thông số kỹ thuật của mỗi loại máy tính, và công việc sẽ nhẹ nhàng hơn rất nhiều."

Ngay lập tức, với con dao cắt chuyên dụng, cô bắt tay vào làm chiếc lược nhỏ bằng một miếng nhựa acrylic. Khi thử áp dụng cho một chiếc máy tính, cô thấy nó thật sự hiệu quả.

Tấm nhựa bảo vệ để lắp mặt hiển thị

Trước cải tiến

Khi dùng tuốc-nơ-vít gắn bảng hiển thị, những người công nhân đôi khi sơ ý làm xước mặt bảng hiển thị



Phương pháp Kaizen 1

Bảng hiển thị có một lớp vỏ bảo vệ bằng nhựa và lớp vỏ này có những lỗ hổng chỉ ở những nơi đinh ốc sẽ được gắn.



Nảy sinh vấn đề: Một số người vẫn thao tác mà không sử dụng đến tấm bảo vệ vì họ thấy việc nâng và hạ vỏ bảo vệ thật phức tạp

Phương pháp Kaizen 2

Chiếc vỏ nhựa tự động hạ xuống khi người công nhân vặn tuốc-nơ-vít và nâng lên khi tháo tuốc-nơ-vít



Hiệu quả

1. Bảng điều khiển không còn bị xước nữa
2. Bởi vì giờ đây không ai còn phải nâng và hạ vỏ bảo vệ nữa, nên đây là một giải pháp hoàn hảo

Một khi việc sắp xếp vị trí ban đầu đã chính xác (tất cả các chân cắm ở một phía), sẽ không xảy ra nhầm lẫn nữa. Kết quả là một thao tác, một-động-tác hoàn hảo. Hơn nữa, không cần phải kiểm tra lại. Bản thân dụng cụ đó đã có tác dụng kiểm tra, do đó, thao tác gắn các chân cắm cũng đồng thời giúp kiểm tra vị trí của những chân cắm đó.

Điểm xuất phát trong phương pháp Kaizen của cô B là việc nhận biết được mục đích của thao tác lắp chân cắm chính là tạo ra một khuôn mẫu giống nhau.

NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP 3: KHÉO LÉO LÀ KHÔNG PHẢI LÀM VIỆC QUÁ CHĂM CHỈ

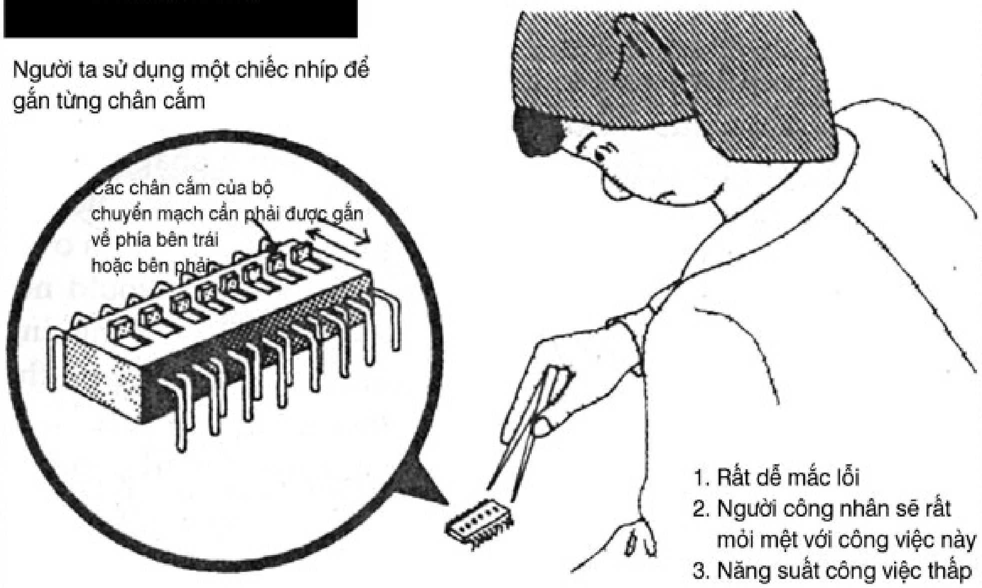
Mọi công việc của con người có thể được chia làm ba loại chính:

- Lao động đòi hỏi chủ yếu là những nỗ lực cơ bắp
- Lao động đòi hỏi sử dụng các giác quan
- Lao động đòi hỏi sử dụng các xét đoán của trí óc

Thời đại cơ khí bắt đầu bằng việc chế tạo ra những chiếc máy nhằm giảm các công việc chân tay nặng nhọc và tăng cường sức mạnh cơ bắp của con người. Đó là những công cụ như búa và đòn bẩy. Năng lượng để vận hành những chiếc máy này có được từ sức động vật, sức gió và sức nước. Ngày nay, với nhiều loại động cơ, con người có nguồn năng lượng khổng lồ có thể tùy ý sử dụng để tiến hành các công việc đòi hỏi nhiều sức lao động chân tay.

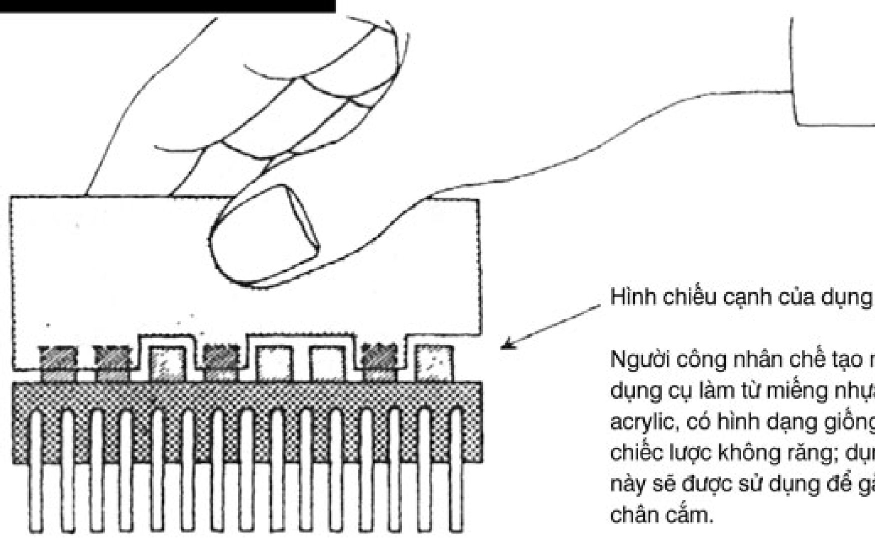
Trước cải tiến

Người ta sử dụng một chiếc nhíp để gắn từng chân cắm



1. Rất dễ mắc lỗi
2. Người công nhân sẽ rất mỏi mệt với công việc này
3. Năng suất công việc thấp

Sau cải tiến



Hình chiếu cạnh của dụng cụ

Người công nhân chế tạo một dụng cụ làm từ miếng nhựa acrylic, có hình dạng giống một chiếc lược không răng; dụng cụ này sẽ được sử dụng để gắn chân cắm.

Hiệu quả

1. Giờ đây, công việc gắn chân cắm được thực hiện chỉ với một thao tác duy nhất
2. Sẽ không còn nguy cơ nhầm lẫn, người công nhân sẽ không còn mệt mỏi với công việc và làm việc hiệu quả hơn.
3. Khâu kiểm tra được thực hiện ngay trong thao tác.

Nạo vét mạt sắt bằng bơm phi cơ học

Trước cải tiến

Để thu gom mạt sắt từ thùng chứa dung dịch nghiền, người công nhân phải dùng tay nạo vét. (Bởi vì thiết bị từ tính để loại bỏ mạt sắt không hiệu quả.)

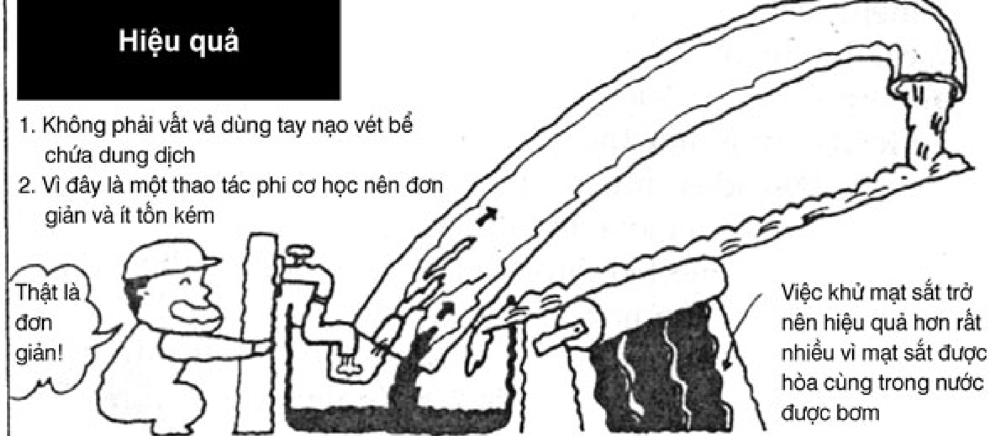


Cải tiến

Người ta sáng chế ra một chiếc bơm phi cơ học sử dụng áp lực nước

Hiệu quả

1. Không phải vất vả dùng tay nạo vét bể chứa dung dịch
2. Vì đây là một thao tác phi cơ học nên đơn giản và ít tốn kém



Khi nước áp suất cao được bơm vào một chiếc ống, mạt sắt có thể được bơm cùng với nước từ đáy bể

Tiếp đến là việc sử dụng những công cụ như thanh ghi và bộ cảm biến thay thế giác quan của con người để tiến hành đo đạc chi tiết và đưa ra các xét đoán chính xác. Các thao tác tính toán đơn giản cũng được xếp vào loại này.

Gần đây, sự phát triển của những thiết bị có khả năng đánh giá thông tin và đưa ra quyết định đã giải phóng con người để họ có thể thực hiện thêm nhiều nhiệm vụ khác. Trí tuệ nhân tạo là một sản phẩm quan trọng của giai đoạn này.

Tầm nhìn vĩ mô về các giai đoạn trong lịch sử công nghiệp cũng có thể được áp dụng vào các hoạt động Kaizen tại nơi làm việc. Nhân tố đầu tiên cần có chính là sự khéo léo để làm cho những công việc khó khăn nặng nhọc trở nên dễ dàng và an toàn hơn.

Ví dụ, ở một công ty, mạt sắt được trộn lẫn với dung dịch nghiền trong công đoạn nghiền. Thiết bị từ tính dùng để tách mạt sắt ra khỏi nước không hoàn toàn phát huy hiệu quả, vì thế công nhân phải dùng tay vét mạt sắt lắng xuống đáy bình chứa. Thao tác này thật kém hiệu quả. Một giải pháp được đưa ra là sử dụng một thiết bị cơ khí để thực hiện công việc này, có lẽ đó là một chiếc bơm chạy bằng động cơ điện. Tuy nhiên, giải pháp đơn giản này thiếu sự khéo léo.

Điện không phải là nguồn năng lượng duy nhất để thực hiện công việc. Ý tưởng hay nhất trong trường hợp này là một chiếc bơm đơn giản dùng áp lực nước để lấy mạt sắt ra. Khi nước từ đường ống cao áp chính được bơm qua một chiếc vòi hẹp đi vào đường ống, chất lỏng nghiền xung quanh vòi phun cũng bị hút. Bằng cách này, mạt sắt tập trung dưới đáy bình chứa sẽ được bơm lên theo cùng với nước. Khi lượng nước ít bão hòa này chảy ngược về thông qua thiết bị lấy mạt sắt từ tính, mạt sắt có thể được thu gom mà không cần tốn nhiều công sức.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

Sự tháo vát tác động đến người lao động như thế nào?

Sự tháo vát tác động đến công việc như thế nào?

7
Kaizen là theo đuổi mục đích

Điểm xuất phát của mọi cải tiến chính là câu hỏi, "Mục đích của công việc này là gì? Tại sao tôi lại làm công việc này?" Nghĩ đến những câu hỏi trên là bạn đang đi đúng hướng đấy.

Nếu mục đích công việc không rõ ràng, con người có thể quá chú trọng đến phương tiện để thực hiện công việc đó. Họ đã quên rằng không phải chỉ có duy nhất một con đường đến đích cuối cùng. Điều đó làm cho việc áp dụng hệ thống Kaizen trở nên rất khó khăn, bởi vì công việc có thể "được thực hiện" theo nhiều cách khác nhau. Tuy nhiên, với suy nghĩ rằng có rất nhiều cách thực hiện và những cách thực hiện đó có thể thay đổi, con người bắt đầu xem xét liệu có cách dễ thực hiện hơn và hiệu quả lại cao hơn không.

TẠI SAO LẠI PHẢI QUÉT DỌN NHÀ GA XE LỬA?

Rác thải có thể không phải là một vấn đề ở khu vực nhà ga xe lửa có áp dụng hệ thống soát vé tự động. Nhưng ở Nhật Bản, sàn của nhiều nhà ga lại thường bừa bộn các mẩu giấy vụn do công tác đục lỗ vé gây ra. Nhân viên nhà ga rất vất vả khi phải quét dọn hàng ngày.

Tuy nhiên, ở Nayoga, bạn lại không thấy hiện tượng đó. Nếu theo dõi hoạt động ở nhà ga này, bạn sẽ thấy rằng những người soát vé luôn mang bên mình một chiếc hộp nhựa nhỏ. Những mẩu giấy đục lỗ này, thay vì rơi thẳng xuống sàn nhà ga và cần người dọn dẹp, thì nay được cho rơi vào chiếc hộp nhựa kia. Loại hình Kaizen này dựa trên nguyên tắc loại bỏ nguyên nhân của một vấn đề bất tiện. Hoạt động này gồm ba bước đục lỗ vé, để cho các mẩu giấy rơi tùy tiện, và thu gom các mẩu giấy (bằng công tác quét dọn) được

thay thế bằng một hoạt động có quá trình ngắn hơn, chỉ gồm một bước.

Hãy cùng xem xét cơ sở và khái niệm của hệ thống Kaizen. Nếu như hệ thống Kaizen đề cập đến phương pháp thay đổi cách thức tiến hành công việc không được đẩy mạnh ở nơi làm việc, người lao động ở nhà ga sẽ phải tiếp tục bận rộn với công đoạn quét nhà ga như thể đó là nhiệm vụ đương nhiên của họ.

Nhưng tại sao lại phải quét dọn những mẩu giấy vụn như vậy? Phải chăng họ được giao nhiệm vụ phải làm việc đó, hay vì họ muốn khách hàng cảm thấy thoải mái bởi cảnh quan sạch đẹp trong khu vực nhà ga?

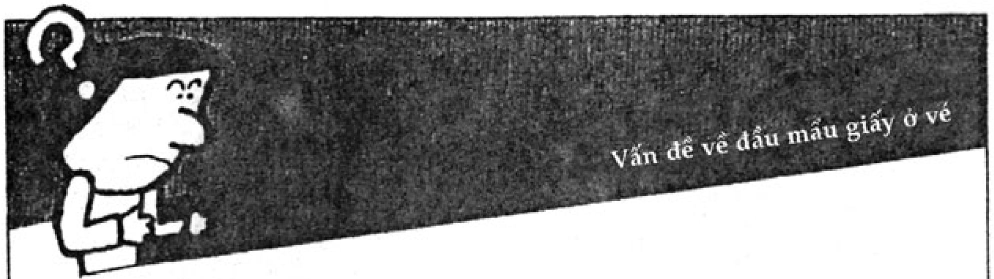
Khi việc quét dọn những mẩu giấy là một mục đích, người lao động sẽ dành thời gian làm công việc đó. Lãnh đạo có thể khen họ là một người lao động cần cù. Cách tiếp cận này chính là xu hướng của mười năm về trước. Tuy nhiên, ngày nay, hiệu quả quản lý được coi trọng nên chúng ta không mù quáng khuyến khích những hành động như vậy nữa.

Chúng ta đánh giá cao sự làm việc chăm chỉ. Nhưng siêng năng mà hiểu sai mục đích của công việc thì không mang lại hiệu quả gì, cho dù bạn có làm việc với cường độ cao đến đâu. Chúng ta phải xác định được mục đích của công việc mà chúng ta đang tiến hành để tìm cách thức thực hiện công việc sao cho đạt kết quả cao hơn.

Từ đó, tìm ra nhiều cách khác nhau để thực hiện công việc qua hệ thống Kaizen sẽ quan trọng hơn việc chúng ta thực hiện một công việc như đã được chỉ dẫn. Đó là lý do tại sao rất nhiều công ty thúc đẩy chương trình đề xuất Kaizen, có giải thưởng cho các đề xuất và khuyến khích các hoạt động cải tiến.

NHỮNG Ý TƯỞNG ĐƠN GIẢN CHÍNH LÀ ĐỀ XUẤT KAIZEN TỐT NHẤT

Ý tưởng đầu tiên để giải quyết vấn đề các mẩu giấy bừa bộn trên sàn là lắp đặt hệ thống soát vé tự động thay cho việc phải đục lỗ vé như hiện nay.

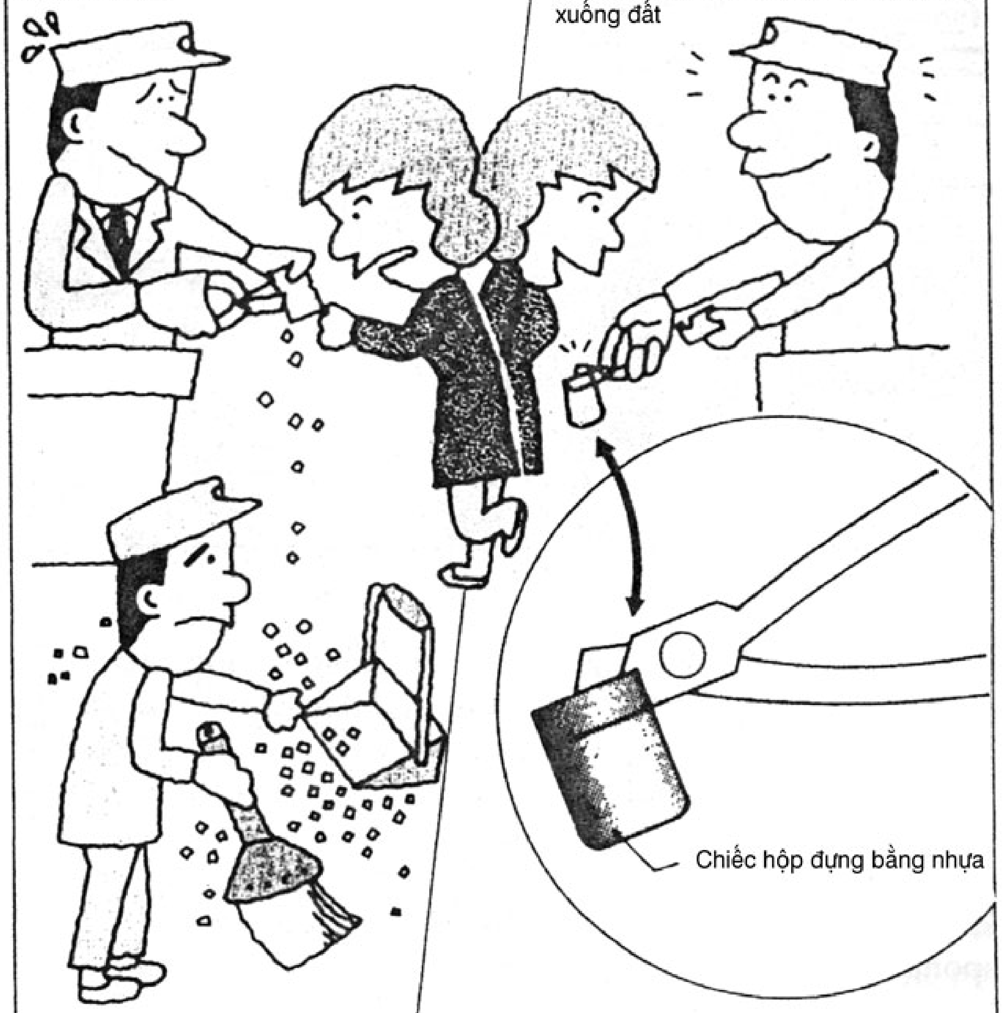


Trước cải tiến

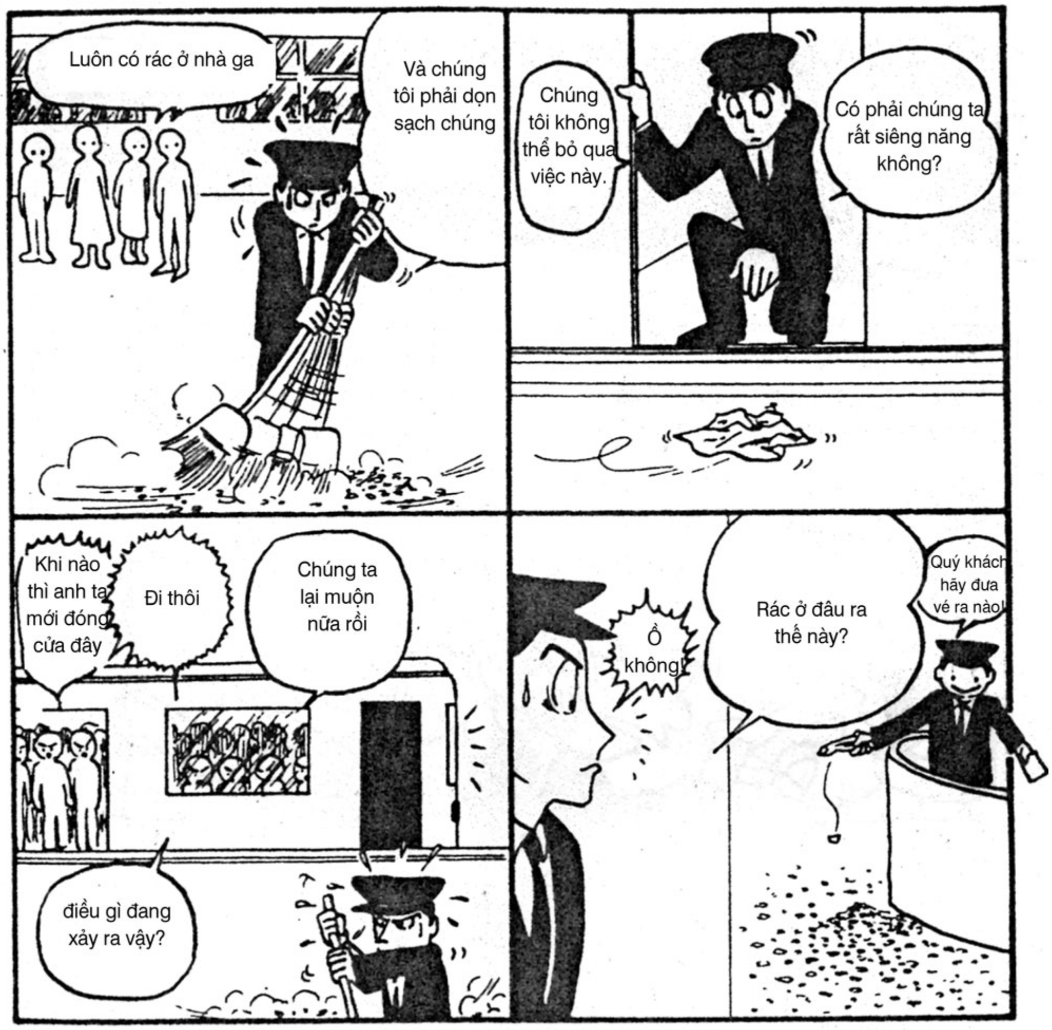
Những mẩu vé nhỏ rải rác khắp nơi và phải được quét dọn

Cải tiến

Tại sao chúng ta không thu gom những mảnh giấy do đục lỗ trước khi chúng rơi xuống đất



- Cải tiến có hiệu quả nhất sẽ làm cho không còn những mẩu vé vương vãi sau khi đục lỗ. Đó chính là mục tiêu của hoạt động Kaizen.



Đó là một ý tưởng đầy tham vọng. Nhưng, để thực hiện, công ty phải đầu tư rất nhiều tiền vào mua sắm thiết bị mới hoặc soạn thảo lại những quy định. Hơn nữa, ý tưởng còn liên quan đến những vấn đề công nghệ phức tạp, tốt nhất là nên dành cho các chuyên gia của bộ phận kỹ thuật.

Mọi thứ cứ tồn tại như chúng vốn có. Những ý tưởng hay chính là những ý tưởng Kaizen mà người lao động có thể thực hiện theo trách nhiệm của bản thân, ví dụ như việc cải tiến các dụng cụ quét dọn là cái hót rác hoặc cái chổi. Có một ý tưởng khác là tạo ra một robot tự động để quét dọn nhà ga - đó thật sự là một ý tưởng vô cùng sáng tạo. Đề xuất cải tiến dụng cụ quét dọn được rất nhiều người tán thưởng và ủng hộ.

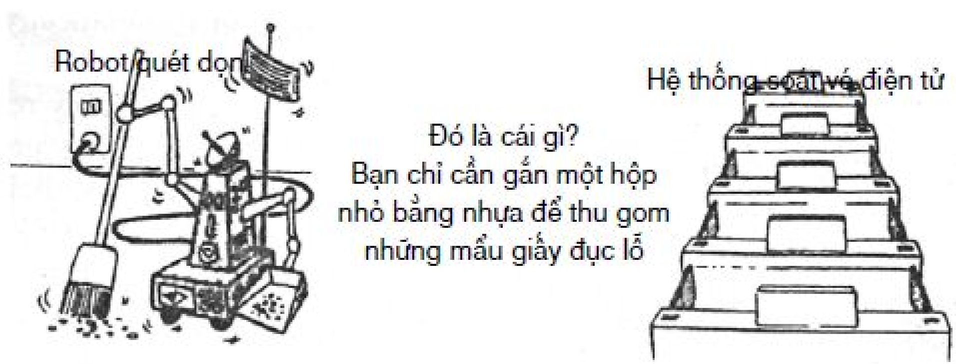
Đề xuất đó xứng đáng được công nhận vì những người đưa ra đề xuất chính là những người đã trực tiếp thực hiện ý tưởng này. Chắc chắn khi đó họ sẽ có thái độ tích cực hơn những người lao động khác - những người đã đưa ra ý tưởng rất to lớn và sau đó có thể không hài lòng vì ý tưởng của họ không được chấp nhận. Tuy nhiên, cũng không nên chấp nhận, một cách thiếu phê bình, một ý tưởng ở quy mô quá nhỏ. Chẳng hạn, hãy giả sử mục đích công việc của người lao động chính là quét sạch nhà ga. Họ chỉ bước một bước là đã đến Kaizen. Nhưng nếu chỉ dừng lại ở đó thì có nghĩa là họ sẽ không bao giờ tiến đến Kaizen thật sự.

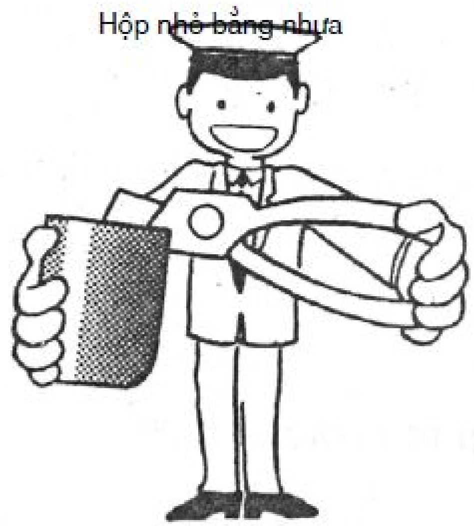
Trong trường hợp này, mục đích công việc của nhân viên nhà ga không phải là quét dọn, mà là giữ cho nhà ga sạch đẹp để mang lại cảm giác thoải mái cho hành khách đi tàu. Quét dọn chỉ là một trong những phương tiện để thực hiện mục đích trên. Một biện pháp có hiệu quả chính là biện pháp xóa bỏ hoàn toàn nhu cầu quét dọn nhà ga.

SỬ DỤNG KAIZEN LÀ XEM XÉT CỐT LÕI CỦA VẤN ĐỀ

Khi so sánh một chiếc máy quét dọn tự động và một chiếc hộp nhỏ bằng nhựa, chúng ta hình như sẽ ủng hộ ý tưởng về thiết bị tự động. Thậm chí chúng ta có thể cười nhạo chiếc hộp nhựa nhỏ bé kia. Nhưng nếu làm thế lại là sai, là chưa hiểu rõ về hệ thống Kaizen.

Một đề xuất Kaizen thực thụ thường rất đơn giản. Chúng ta càng tìm ra nhiều chi tiết của vấn đề trong công việc, thì ý tưởng Kaizen sẽ trở nên càng đơn giản và hiệu quả hơn. Một ý tưởng phức tạp thường chỉ là sự theo đuổi hời hợt một mục đích sai lầm. Cho dù robot quét dọn có tuyệt vời đến đâu thì nó cũng chỉ là một thiết bị để đạt được mục đích bằng cách xóa bỏ nhu cầu quét dọn.





ĐỀ XUẤT KAIZEN TỐT NHẤT THƯỜNG TÌM CON ĐƯỜNG NGẮN NHẤT ĐỂ ĐI ĐẾN ĐÍCH

Bây giờ, hãy cùng nhau tóm tă´t những hiểu biê´t của chúng ta vê` hệ thô´ng Kaizen.

1. Có râ´t nhiê`u phương pháp để đạt được mục đích.
2. Những phương pháp mà chúng ta đã quen sử dụng không còn phù hợp với tình hình hiện nay.
3. Kaizen là quá trình tìm kiê´m các phương pháp tô´t hơn và phù hợp với yêu câ`u của hiện trạng.

4. Kaizen tối ưu nhất là tìm ra cách đơn giản nhất để đạt được mục đích của công việc, đơn giản hóa các phương pháp và phương tiện mà chúng ta đang sử dụng.

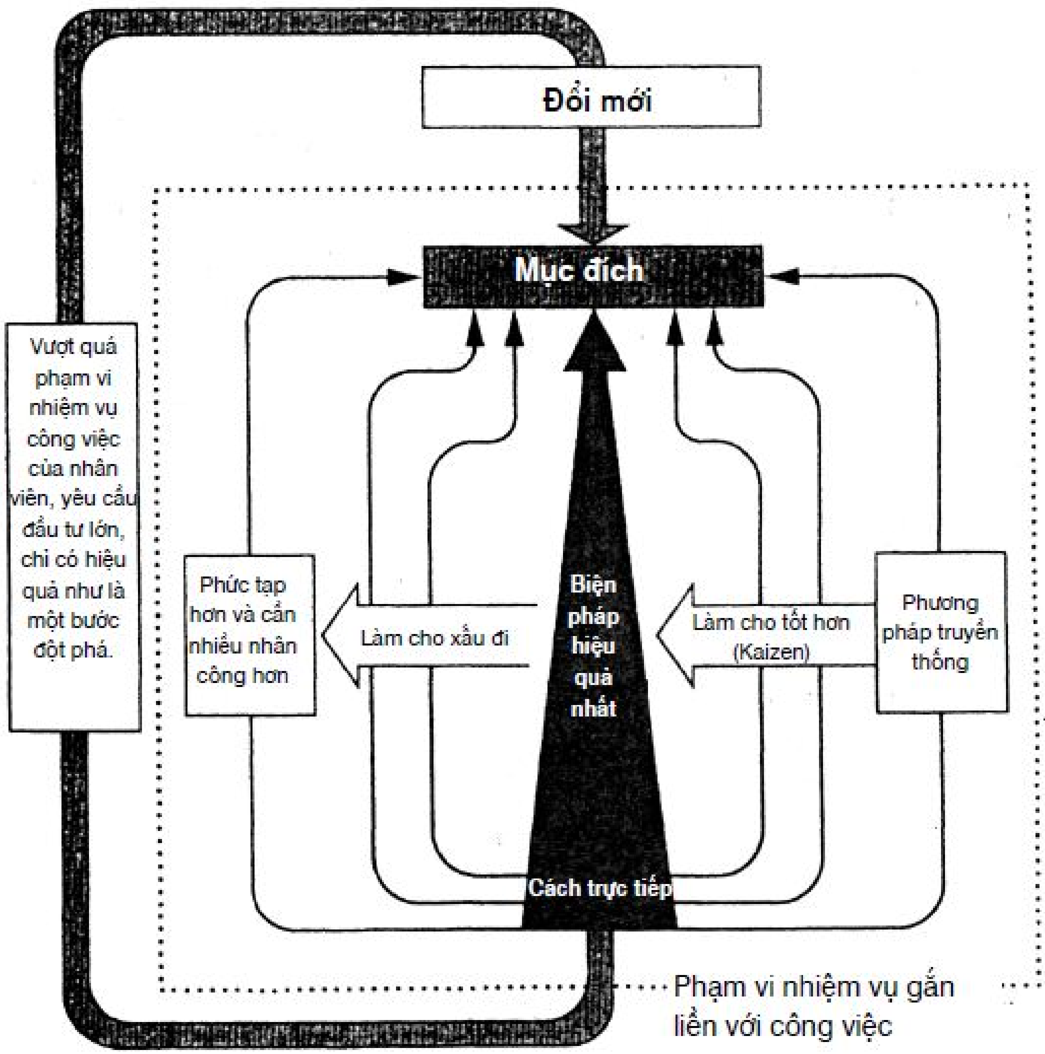
5. Kaizen kém hiệu quả là con đường vòng để đạt được mục đích thật sự của công việc. Nó làm cho các phương pháp trở nên phức tạp hơn.

6. Một ý tưởng mang lại hiệu quả cao nhưng lại cần đầu tư lớn và yêu cầu cơ cấu lại toàn bộ hệ thống thì là một đổi mới hoặc đột phá. Những đổi mới như thế này vượt quá giới hạn của Kaizen, và người lao động ở trình độ trung bình rất khó thực hiện.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

Trong ví dụ ở nhà ga xe lửa, tại sao ý tưởng gắn một chiếc hộp nhựa nhỏ vào kìm bấm lỗ vé lại có hiệu quả hơn ý tưởng tạo ra một máy quét rác tự động?

(Trả lời: Giải pháp sử dụng chiếc hộp nhỏ giải quyết được mục đích thật sự trong công việc của người lao động, đó là “giữ cho nhà ga luôn sạch sẽ để hành khách đi tàu cảm thấy thoải mái”. Vì vậy mà xóa bỏ được yêu cầu quét dọn.)



Đổi mới
Mục đích
Vượt quá phạm vi nhiệm vụ công việc của nhân viên, yêu cầu đầu tư lớn, chỉ có hiệu quả như là một bước đột phá.
Phức tạp hơn và cần nhiều nhân công hơn
Làm cho xấu đi
Biện pháp hiệu quả nhất
Làm cho tốt hơn (Kaizen)
Phương pháp truyền thống
Cách trực tiếp
Phạm vi nhiệm vụ gắn liền với công việc

8
Kaizen yêu cầu chuyển giao phương pháp làm việc

MỘT CÁCH HIỆU QUẢ ĐỂ CẢI TIẾN CÔNG VIỆC GÓI QUÀ

Minh họa ở trang 103 là hình ảnh về quầy gói quà ở cửa hàng bách hoá. Gói quà là một công việc rất khó đối với những ai chưa có kinh nghiệm. Những khách hàng được những người lao động mới phục vụ thường phải chờ rất lâu, và sau đó, gói quà họ nhận được lại không được đẹp lắm. Do vậy, không ngạc nhiên gì khi khách hàng phàn nàn về vấn đề này.

Trong suốt mùa tặng quà bận rộn nhất, cửa hàng bách hóa thường phải thuê thêm sinh viên hoặc những người lao động khác làm việc bán thời gian để giúp họ. Tuy nhiên, khi những người này tiếp quản công việc gói quà, thì chất lượng của dịch vụ này đã giảm đáng kể. Người quản lý cửa hàng bách hóa thường xuyên đau đầu với vấn đề này. Tuy nhiên, tình trạng này cứ tiếp diễn và không có chuyển biến nào cả.

Vì tình trạng ở các cửa hàng khác cũng vậy, nên người quản lý dường như chẳng quan tâm. Nếu thái độ như thế này còn tiếp tục, người lao động cũng sẽ chẳng nghĩ cách giải quyết vấn đề. Do vậy, chỉ ít lâu sau, cửa hàng sẽ mất danh tiếng và mất dần khách hàng.

“Chúng ta nên làm vừa lòng khách hàng. Liệu đó có phải là cách thông minh để giải quyết vấn đề?” “Có lẽ ở các cửa hàng khác cũng vậy, nhưng cửa hàng của chúng ta liệu có cách nào hay hơn không?” Những ai suy nghĩ theo chiều hướng này sẽ thấy rằng vấn đề có

thể được giải quyết một cách rất đơn giản. Đó chính là cách bắt đầu Kaizen.

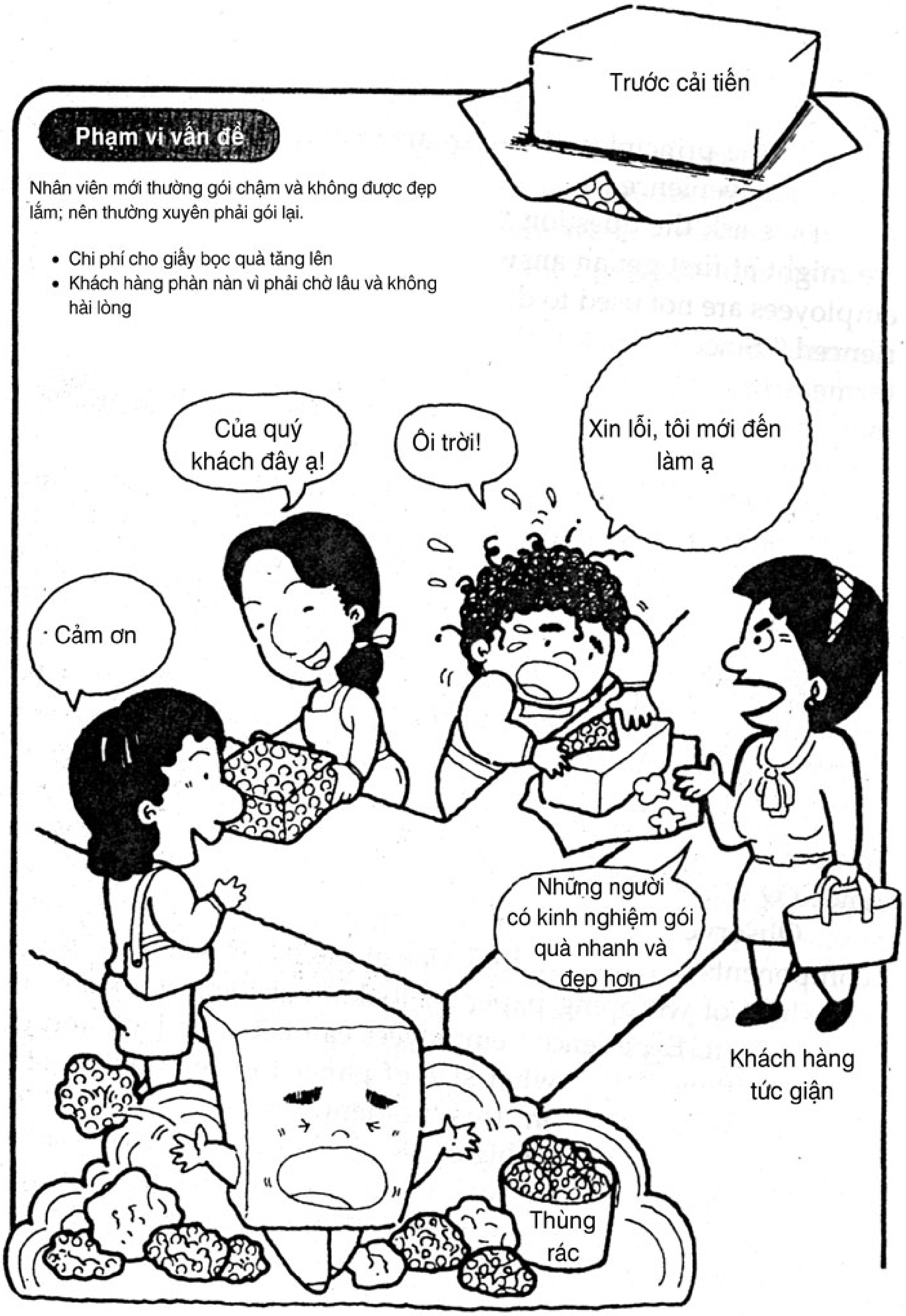
Hãy tìm cách khác để tiến hành công việc

Có nhiều cách thức để thực hiện Kaizen ở các cửa hàng bách hóa với mục đích giải quyết vấn đề nêu trên, bao gồm:

- Tổ chức các đợt tập huấn để hướng dẫn và thực hành gói quà
- Tiêu chuẩn hóa các phương pháp gói quà, sách hướng dẫn, v.v...

Khi công ty thảo luận với những người lao động để thu thập ý tưởng, họ đã đề xuất những biện pháp như sau:

- Gói sẵn một số loại quà từ trước
- Thay thế giấy gói quà bằng túi đựng quà hấp dẫn



Không nghi ngờ gì, những giải pháp này biểu thị những đề xuất Kaizen. Họ đã đề xuất cách giải quyết nguyên nhân của vấn đề. Cụ thể, vấn đề được giải quyết theo những cách sau:

- Khách hàng không thích chờ đợi lâu. Gói quà trước thì sẽ giải quyết được vấn đề về thời gian chờ đợi.
- Nếu gói không đẹp, sản phẩm cuối cùng của bạn sẽ không có sức cuốn hút. Vấn đề sẽ được giải quyết nếu cửa hàng sử dụng túi đựng quà thay cho giấy gói quà.

Đó là những kết luận logic. Nhưng liệu chúng ta có thể áp dụng chúng dễ dàng vào tình hình hiện tại hay không Đó lại là chuyện khác. Những món đồ mà khách hàng mua thường có kích cỡ khác nhau. Và khi người lao động thử sử dụng túi đựng quà, nhiều khách hàng đã phàn nàn rằng túi đựng quà không thích hợp với món quà đặc biệt của họ và khăng khăng đòi gói quà.

Nguyên nhân cốt lõi của vấn đề là thiếu phương pháp làm việc

Ai có ý tưởng hay hơn không? Khi suy nghĩ để tìm ra đề xuất, nên tập trung vào cốt lõi của vấn đề. Chúng ta hãy cùng xem lại những nguyên lý của Kaizen và tìm ra nguyên nhân thật sự của vấn đề.

Nếu chúng ta đặt câu hỏi "Tại sao lại có người gói quà xấu như vậy?", thì câu trả lời có thể là: "vì chưa quen" hoặc "vì chưa có kinh nghiệm". Chúng ta cần giải quyết nguyên nhân của vấn đề, nên biện pháp được đề xuất sẽ là "cho họ làm quen dần với công việc" hoặc "truyền kinh nghiệm cho họ". Những biện pháp này yêu cầu phải tổ chức các đợt huấn luyện đặc biệt, bài giảng và trình diễn.

Tuy nhiên, nguyên nhân thật sự của vấn đề là người lao động chưa quen hoặc chưa có kinh nghiệm. Như vậy, các đợt huấn luyện đặc biệt sẽ chỉ có tác dụng như những biện pháp đối phó mà thôi. Hơn nữa, nếu tổ chức huấn luyện thì sẽ rất tốn thời gian, nên vấn đề này không thể được giải quyết nhanh chóng.

Nếu nghiêm túc trong thực hiện Kaizen, bạn phải tìm hiểu sâu hơn nữa để tìm ra nguyên nhân thật sự của vấn đề. Bạn phải tự hỏi đi hỏi lại rằng *tại sao*. Tại sao người lao động thiếu kinh nghiệm thường gói quà rất xấu? Tại sao họ có thể gói đẹp khi đã thành thạo

với công việc? Sau khi đặt câu hỏi, bạn sẽ hiểu tại sao người lao động chưa có kinh nghiệm thường mắc lỗi và tốn nhiều thời gian.

Hãy quan sát cách thức tiến hành công việc này. Việc gói quà gồm mấy công đoạn chính? Một trong số những công đoạn đó là chọn cỡ giấy bằng cách nhìn qua kích cỡ gói quà của khách hàng. Người lao động có kinh nghiệm chỉ cần nhìn một lần và ngay lập tức quyết định được cỡ giấy phải dùng. Còn những người chưa có kinh nghiệm thì lại làm rối tung mọi việc lên ngay từ công đoạn đầu tiên này. Khi thì họ chọn cỡ giấy quá lớn, khi thì lại quá nhỏ. Và sản phẩm cuối cùng thường không như mong muốn. Nếu có phương pháp để xác định đúng cỡ giấy cần dùng mà ngay cả người lao động chưa có kinh nghiệm cũng có thể sử dụng, thì vấn đề lớn này có thể được giải quyết.

Một công đoạn khác là phải xác định xem nên đặt vị trí hộp quà như thế nào trên giấy gói. Chúng ta sẽ thấy, những người lao động có kinh nghiệm chỉ cần liếc qua cũng có thể xác định được vị trí tốt nhất, còn những người chưa có kinh nghiệm thì lúc đặt hộp quà ở giữa tờ giấy, lúc lại đặt sát mép giấy làm cho sản phẩm cuối cùng rất xấu hoặc thiếu giấy để bọc phần góc hộp.

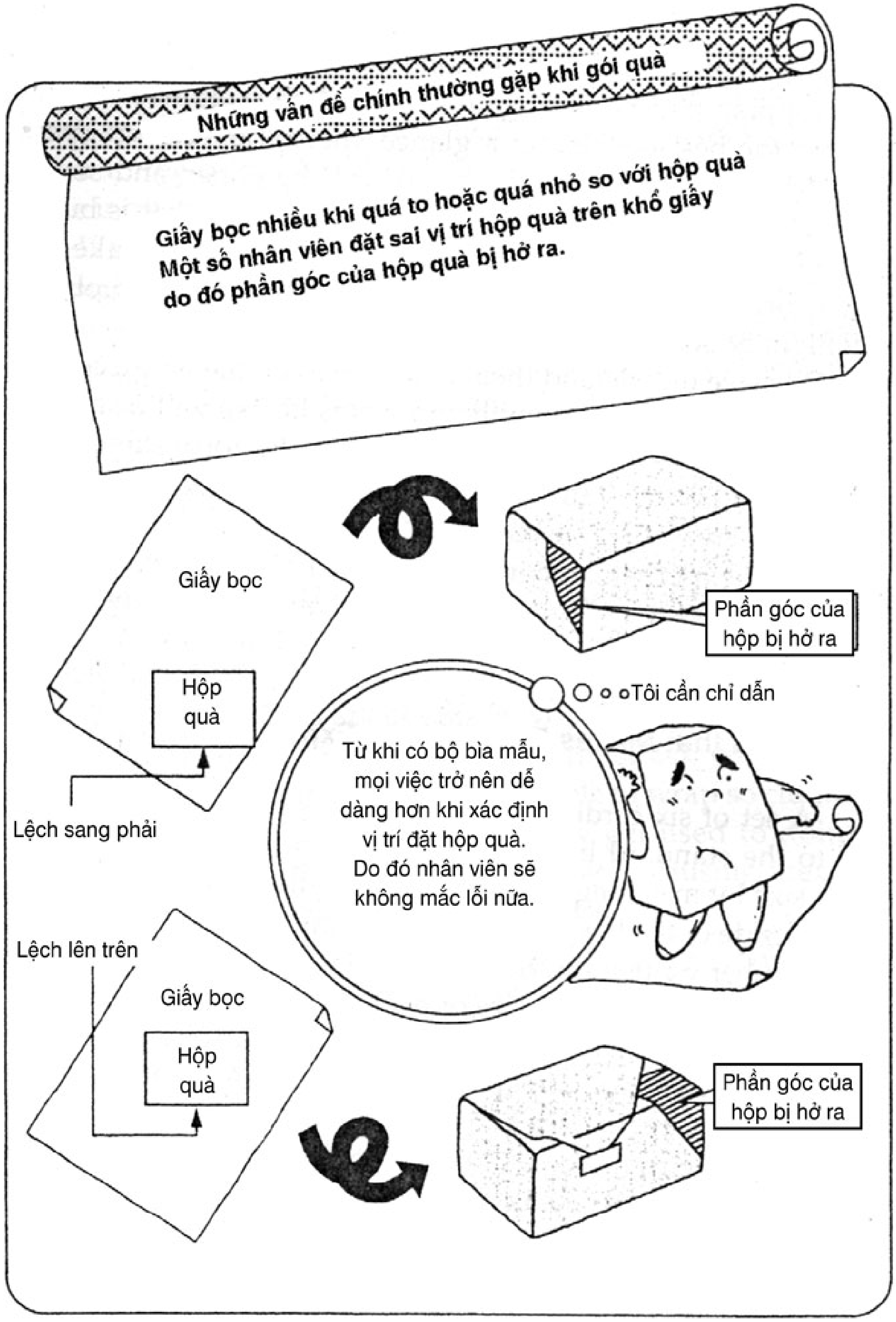
Nếu có một phương pháp giúp ước đoán được các bước của thao tác này thì vấn đề này cũng có thể được giải quyết.

Khi hiểu được mối quan hệ giữa cách làm một công việc cụ thể nào đó và vấn đề nằm ở đâu, chúng ta có thể tìm được biện pháp giải quyết vấn đề. Chẳng hạn như chúng ta có thể tạo ra các hộp quà mẫu với cỡ giấy tương đương hoặc tạo ra các đường đánh dấu và nếp gấp trên giấy.

Sau khi thử nghiệm một số đề xuất tương tự, một ý tưởng tuyệt hảo đã ra đời: đó là tạo ra các tấm bìa mẫu để xác định vị trí hộp quà trên giấy.

Một giải pháp làm cho mọi người đều trở thành chuyên gia

Người ta tạo ra một bộ gồm sáu tấm bìa mẫu tương ứng với sáu kích cỡ hộp quà tiêu chuẩn. Người lao động sẽ chọn kích cỡ đúng bằng cách so cạnh của một trong số các mẫu với cạnh dài nhất của hộp quà. Sau đó, người lao động sẽ đọc số cỡ giấy ghi trên tấm bìa mẫu. Như vậy, họ sẽ luôn chọn được chính xác cỡ giấy gói quà.



Sử dụng phương pháp này thì dù là người lao động mới cũng có thể xác định đúng cỡ giấy mà không tốn thời gian. Tất cả những gì người lao động phải làm là so kích cỡ của hộp quà với các tấm bìa mẫu.

Tiếp theo, góc phải của tấm bìa mẫu phải được đặt vừa vặn với một góc của giấy gói quà và hộp quà được đặt dọc theo đường chéo của tấm bìa mẫu. Khi nhấc tấm bìa mẫu ra, ta đã xác định được vị trí chính xác của hộp quà. Sử dụng phương pháp này, bất kỳ ai cũng có thể hoàn thành tốt công việc gói quà, không còn phải "làm quen" với thao tác hoặc lúng túng không biết nên đặt hộp ở vị trí nào. Và khả năng mắc lỗi sẽ không còn nữa.

Lúc này, việc tổ chức các khóa huấn luyện đặc biệt đã không còn cần thiết nữa. Với sáu tấm bìa mẫu, cách gói quà đã được chuyển giao từ những người lao động có kinh nghiệm đến những người lao động chưa có kinh nghiệm. Hiện nay, không còn người lao động nào cần thời gian để "làm quen" với công việc nữa.

Mặt khác, nếu như bất cứ khi nào cần gói quà, người lao động cũng phải tìm bộ bìa mẫu thì cũng không thuận tiện lắm, vì thế, cửa hàng vẫn cần tổ chức các khóa huấn luyện về gói quà. Nhưng với bộ bìa mẫu này, thời gian huấn luyện sẽ chỉ bằng một phần tư thời gian yêu cầu như trước kia. Lúc này, đã có sự khác biệt nho nhỏ giữa những người lao động khéo tay và những người lao động không khéo tay lắm.

Trái ngược với phương pháp huấn luyện truyền thống là nhìn và bắt chước người lao động có kinh nghiệm và giảng viên, bộ bìa mẫu giúp cho việc học các thao tác gói quà dễ hơn nhiều. Công ty đã sử dụng bộ bìa mẫu làm bằng nhựa cho bền hơn để trang bị cho người lao động tại tất cả các cửa hàng.

Sau cải tiến

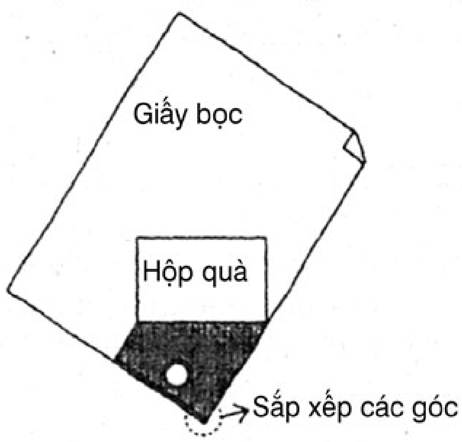


Mẫu cho giấy gói quà



Tấm bìa mẫu bằng nhựa cứng và nhẹ

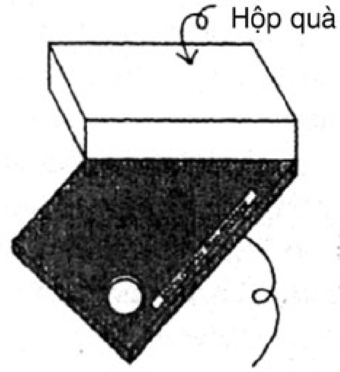
Người lao động chỉ việc chọn mẫu tương ứng với hộp



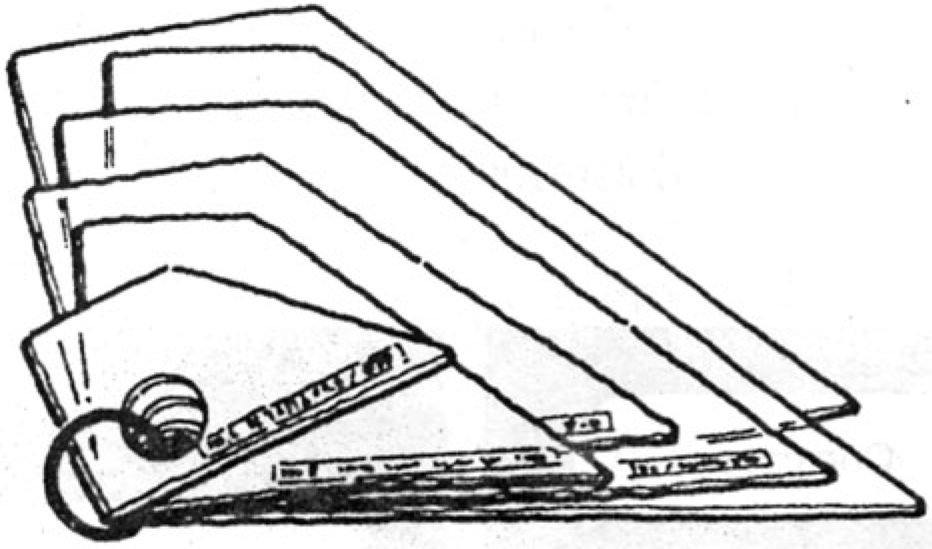
Hiệu quả

- Người lao động không mắc lỗi khi xác định cỡ giấy gói quà nữa, do vậy, người lao động nào cũng có thể gói quà nhanh và đẹp.
- Rút ngắn thời gian chờ đợi của khách hàng.

1. Chọn một trong những mẫu vừa với cạnh dài nhất của hộp quà.



2. Sử dụng kích cỡ ghi trên tấm bìa mẫu để chọn được cỡ giấy đúng
3. Đặt góc phải của tấm bìa mẫu ngược với góc phía dưới bên phải của giấy bọc.
4. Xếp chiều dài của hộp trùng với đường chéo của tấm bìa mẫu.
5. Khi đã xác định được vị trí của hộp, ta sẽ nhấc tấm bìa mẫu ra.
6. Gói quà, đảm bảo hộp quà ở vị trí đúng. Lúc này hộp quà sẽ được bọc đẹp đẽ



GIẢI QUYẾT MỘT VẤN ĐỀ CÓ NHIỀU NGUYÊN NHÂN

Nê´u như nguyên nhân duy nhâ´t khiê´n người lao động lúng túng trong việc gói quà là do họ chưa được thực hành công việc này nhiê`u, thì biện pháp giải quyê´t thích hợp là tạo cơ hội để họ làm quen với công việc đó. Và lúc này câ`n phải có các đợt huâ´n luyện đặc biệt.

Tuy nhiên, dựa trên quá trình phân tích hoạt động, chúng ta thâ´y ră`ng việc gói quà gô`m hai công đoạn chính xác định được cỡ giâ´y gói và xác định được vị trí đặt hộp quà trên giâ´y gói. Hiểu được những công đoạn này, bạn sẽ có đâ`u mô´i để phát triển đê` xuâ´t Kaizen, giúp người lao động nă´m được cách làm việc nhanh nhâ´t.

Câ`n nhiê`u biện pháp để giải quyê´t một vâ´n đê` có nhiê`u nguyên nhân

Khi phân tích vâ´n đê`, ta thâ´y ră`ng một vâ´n đê` thường không chỉ có một nguyên nhân cơ bản. Những người cho ră`ng mỗi vâ´n đê` chỉ có một nguyên nhân duy nhâ´t thường chỉ tập trung vào nguyên nhân đó mà thôi, do đó, họ chỉ đê` xuâ´t một biện pháp giải quyê´t vâ´n đê`.

Đôi khi có những vấn đề cũng chỉ cần duy nhất một giải pháp là đủ. Tuy vậy, nếu như chỉ có một giải pháp được đề xuất trong khi chúng ta thật sự đang cần nhiều giải pháp, thì chắc chắn đề xuất đó sẽ bị trì hoãn. Sau đó, người đề xuất sẽ phàn nàn rằng tại sao công ty lại bỏ qua ý kiến của họ.

Nhưng, với những người suy nghĩ rằng một vấn đề có khả năng có nhiều nguyên nhân thì ít khi gặp phải sai lầm như vậy, bởi vì họ có thể đề xuất rất nhiều biện pháp.

Không nên chán nản khi ý tưởng đặc biệt của chúng ta không được chấp nhận để giải quyết một thực trạng nào đó. Chúng ta có thể chuẩn bị một số đề xuất khác nhau và đưa ra một ý tưởng khác nữa. Nếu có nhiều đề xuất để lựa chọn, đề xuất được chọn phải là đề xuất có hiệu quả, dễ thực hiện, chi phí thấp và cần ít nhân công nhất. Đó cũng chính là mục đích của hoạt động đề xuất Kaizen.

Những người lĩnh hội được Kaizen không nhất thiết phải là những người có kỹ năng đặc biệt hoặc là những nhân tài. Những ý tưởng được thực hiện cũng không phải là những khái niệm gì quá cao siêu. Thông thường, người ta sẽ chọn những giải pháp đơn giản mà cấp lãnh đạo, dù có bảo thủ đến mấy, cũng dễ dàng hiểu được.

Chúng ta cần làm gì để có được sự linh hoạt trong việc đề xuất nhiều ý tưởng. Khả năng thích ứng còn phụ thuộc vào khả năng nhìn nhận sự việc dưới nhiều góc độ khác nhau.



KAIZEN HIỆU QUẢ GIẢI QUYẾT NHIỀU NGUYÊN NHÂN CỦA NHIỀU VẤN ĐỀ

Mọi hoàn cảnh, cho dù có phức tạp đến đâu, cũng có thể được chia thành nhiều phần riêng lẻ. Khi phân tích phần chính của vấn đề, bạn sẽ nhận diện được bản chất của vấn đề, và do đó, sẽ tìm được biện pháp và phương pháp để giải quyết vấn đề. Nếu bỏ qua bước này, bạn sẽ không thể hiểu được cốt lõi vấn đề.

Rất dễ kết luận sai lầm khi chúng ta không hiểu toàn bộ cốt lõi vấn đề. Chúng ta có thể viện các lý do là chúng ta quá bận, quá vội hoặc thiếu kinh nghiệm. Như vậy, những giải pháp đưa ra cũng chỉ là những giải pháp tình thế mà thôi.

Người lao động thường được phản hồi rằng đề xuất của họ không phải là “một giải pháp cơ bản”. Dĩ nhiên, một giải pháp cơ bản cũng mới chỉ là ý tưởng. Tuy nhiên, trong hoạt động Kaizen, người quản lý cũng không cần thiết phải yêu cầu người lao động đưa ra những giải pháp cơ bản ngay lập tức. Nếu như một đề xuất loại bỏ được một vài nguyên nhân và hạn chế thì đó vẫn được coi là một đề xuất hay.

Tóm lại, giải quyết được từng phần của vấn đề cũng là đã đạt được một sự tiến bộ nào đó. Tuy nhiên, khi tiếp tục đào sâu tìm hiểu vấn đề, người lao động có thể nhận ra những nguyên nhân quan trọng hơn và sẽ đạt được hiệu quả cao hơn nữa.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

Trong ví dụ về dịch vụ gói quà, tại sao ý tưởng sử dụng bộ bìa mẫu lại hiệu quả hơn việc tổ chức các đợt huấn luyện đặc biệt?

Tại sao việc tìm ra nhiều biện pháp giải quyết một vấn đề lại rất quan trọng?

9
Kaizen cho biết khi nào thì nên loại bỏ, giảm bớt hoặc thay đổi hoạt động

Tác giả Masayasu Tanaka, trong cuốn VE (được xuất bản ở Nhật) đã kể một câu chuyện như sau. Câu chuyện miêu tả về xưởng bánh bao hấp, tiếng Nhật gọi là *manju*. Tất cả công đoạn làm bánh bao đều được tự động hoá, trừ công đoạn làm cái núm xoắn trên đầu bánh bao.

Núm xoắn này thường được làm bằng tay nên năng suất thấp. Một hôm, giám đốc công ty tổ chức một cuộc họp với các kỹ sư trong xưởng và yêu cầu họ tự động hóa toàn bộ quy trình sản xuất. Với những kỹ sư, việc thiết kế và chế tạo một thiết bị tạo núm xoắn trên đầu bánh bao là một nhiệm vụ không mấy hứng thú. Tuy nhiên, sau nhiều đêm không ngủ, miệt mài nghiên cứu và thử nghiệm, các kỹ sư đã chế tạo thành công một chiếc máy tự động tạo núm xoắn trên đầu của bánh bao.

Trong xưởng bánh, mọi người đều hân hoan. “Cuối cùng, chúng ta cũng tự động hóa được tất cả các bước trong quy trình sản xuất”. Khi mọi người đang vui mừng vì một thiết bị tinh vi ra đời, một số người lại tự hỏi rằng, “Những núm xoắn này để làm gì?”

Câu hỏi này bỗng chốc làm tiêu tan mọi nỗ lực chế tạo ra thiết bị tạo núm xoắn của các kỹ sư.

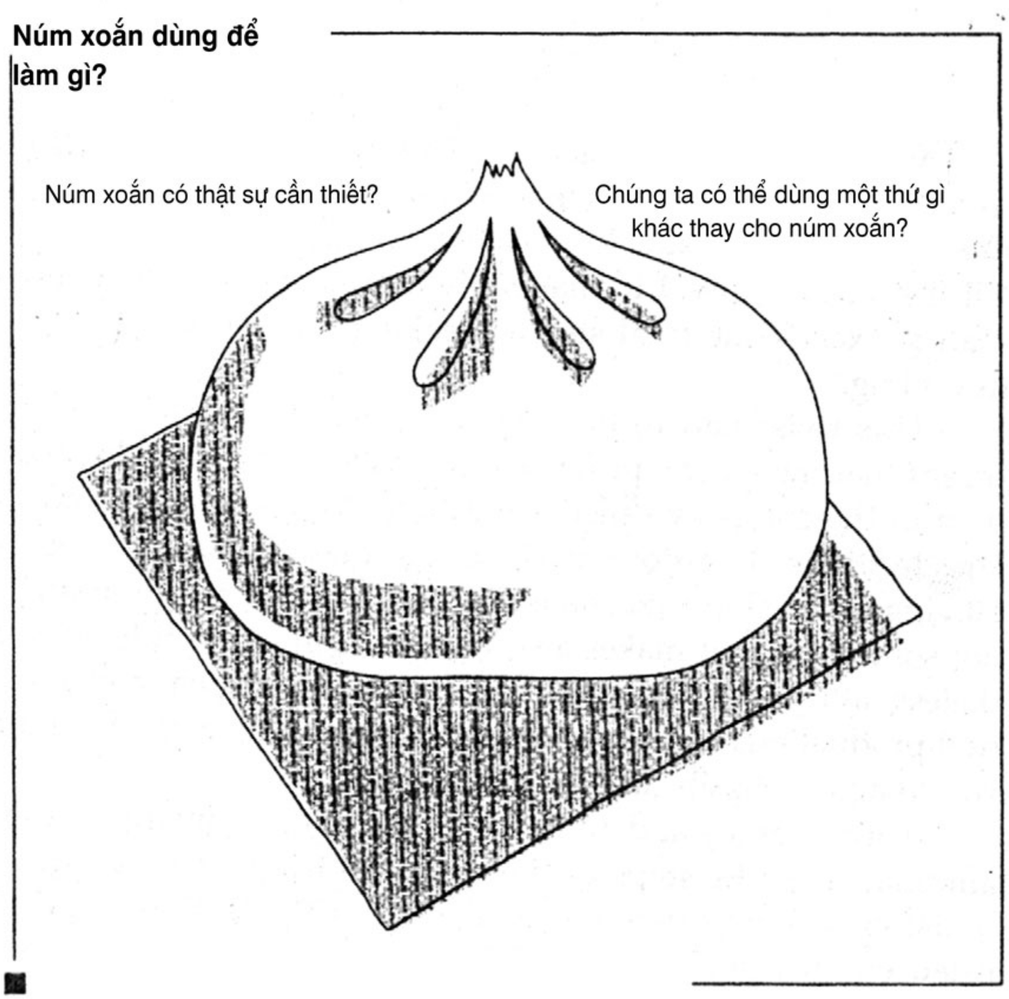
Tại sao lại phải có núm xoắn?

Những kỹ sư đã phải vất vả mới chế tạo được chiếc máy tự động tạo núm xoắn, người nọ ngoái nhìn người kia, cố gắng tìm ra câu trả lời. “Đó là một câu hỏi hay Núm xoắn dùng để làm gì?” Không ai biết được lý do cần có núm xoắn ở trên bánh bao.

Sau khi khảo sát kỹ càng, người ta phát hiện ra rằng núm xoắn được thêm vào để phân biệt giữa bánh bao nhân thịt và bánh bao nhân ngọt.

Tuy nhiên, việc sử dụng núm xoắn không phải là cách duy nhất để thực hiện điều đó. Chúng ta cũng có thể sử dụng các biện pháp khác như:

- Tạo hình rập nổi hoặc vết cắt
- Thêm màu sắc
- Dán nhãn
- Sử dụng giấy gói hoặc bao bì có màu sắc khác nhau.



Với những phương pháp này, tự động hóa toàn bộ quá trình sản xuất cũng sẽ rất đơn giản. Do vậy, sẽ không mất quá nhiều công sức và tiền của để tự động hóa quá trình làm núm xoắn.

Trước kia, khi bánh bao nhân thịt được làm bằng tay, việc tạo núm xoắn trên mỗi chiếc bánh bao là một cách hiệu quả để phân biệt chúng với bánh bao nhân ngọt. Người thợ làm bánh chỉ cần một thao tác đơn giản là có thể tạo ra núm xoắn.

Tuy nhiên, không phải vì nó đã từng hiệu quả mà hiện tại chúng ta cứ tiếp tục phải dùng nó. Khi máy móc bắt đầu đảm nhận những công việc đã từng được thực hiện bằng tay, cách thức làm việc của chúng ta cũng cần phải thay đổi. Trong trường hợp này, tạo núm xoắn để phân biệt các loại bánh bao lại trở thành cách không hiệu quả nhất.

Chú trọng vào mục đích

Thay vì hỏi xem làm thế nào để tự động hóa quá trình làm núm xoắn, đầu tiên, người kỹ sư nên tự đặt ra câu hỏi “Mục đích của việc tạo ra núm xoắn là gì”. Khi biết đặt câu hỏi, sẽ hạn chế được những việc làm không cần thiết.

Khi chú trọng vào mục đích cuối cùng của hoạt động, chúng ta có thể tìm ra một số cách thức để đạt được mục đích đó. Do vậy, ta sẽ chọn được cách giải quyết đơn giản và hiệu quả nhất. Ngược lại, nếu không đặt câu hỏi “cách tốt nhất để làm việc này là gì?” thì chúng ta sẽ làm ra một cái gì đó thật vô dụng. Nếu thiếu cái nhìn bao quát, chúng ta sẽ bị mắc vào những khái niệm phiến diện.

Loại bỏ có thể là cải tiến tốt nhất

Khi xác định được mục đích của hoạt động, bước tiếp theo sẽ là tìm ra cách cải tiến. Vì vậy, khuynh hướng tự nhiên là tìm ra các hoạt động khác có thể cải thiện được hoạt động ban đầu. Tuy nhiên, cách tiếp cận này đã bỏ qua một nguyên lý cơ bản của hệ thống Kaizen, đó là nguyên lý *loại bỏ*.

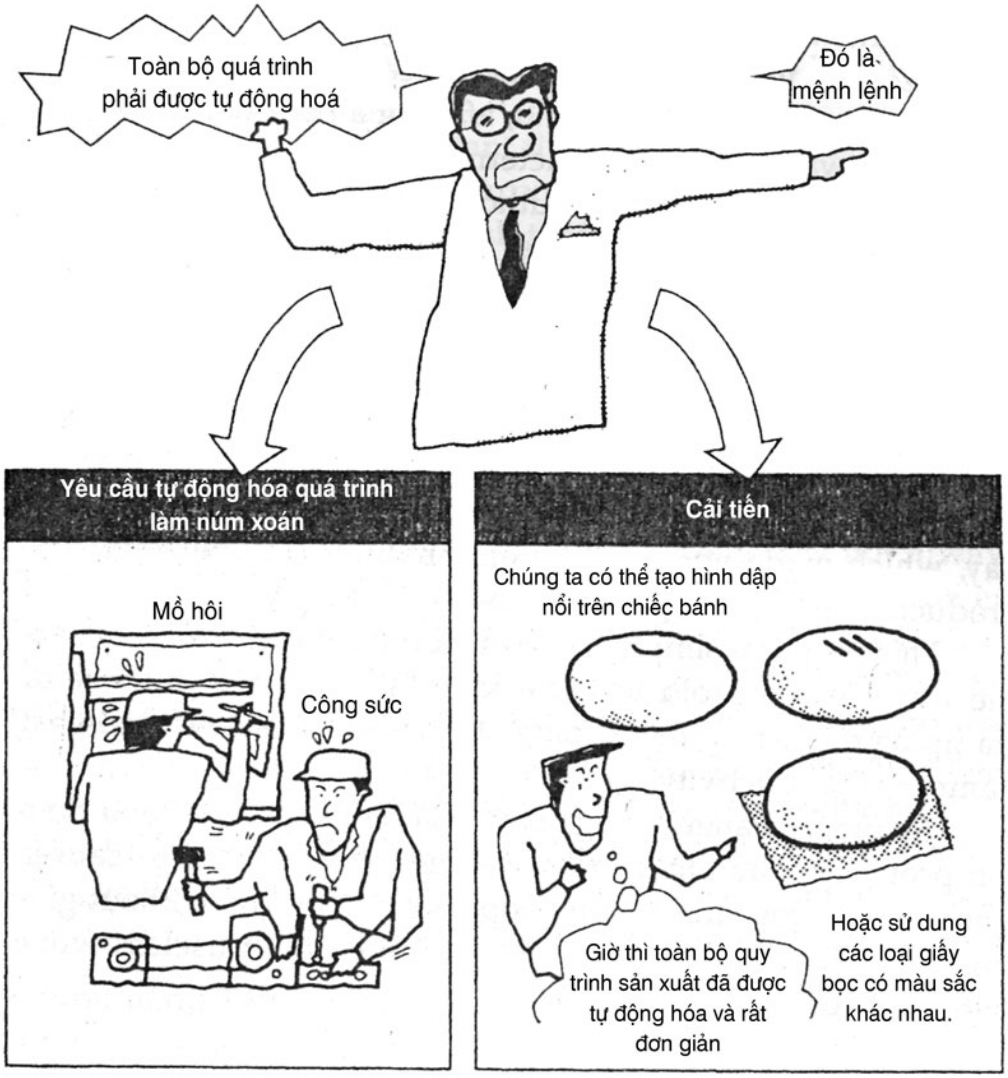
Trước khi xem xét các lựa chọn khác, hãy cân nhắc xem liệu có thể loại bỏ hoàn toàn hoạt động đó được không. Khi loại bỏ một hoạt động thì không cần phải quá khéo léo. Thông thường, đó chính là cải tiến hiệu quả nhất, có chi phí thấp nhất.

Khi chúng ta bắt đầu nghĩ về loại bỏ một hoạt động, câu hỏi được đặt ra là "mọi việc có ổn thoả không?" Câu hỏi này sẽ dẫn bạn đến một câu hỏi khác nữa "Mục đích của công việc tôi đang làm là gì?"

Nếu như bạn tự hỏi điều gì sẽ xảy ra khi một hoạt động nào đó được loại bỏ, chúng ta thường thấy rằng chẳng có gì xảy ra cả. Giống như việc tạo núm xoắn ở bánh bao đã từng là một công đoạn rất quan trọng, nhưng hiện tại thì nó cũng không cần thiết nữa. Trong những trường hợp như vậy, loại bỏ chính là cách cải tiến tốt nhất.

Không may, đôi khi chúng ta lại không để ý đến điều đó. Lúc nào cũng vậy, chúng ta luôn sống rất đơn giản vì chúng ta thường làm như vậy, và được hướng dẫn làm như vậy. Loại bỏ là một khái niệm cơ bản được coi như là sự nhận thức về tình trạng thực tế của vấn đề. Khi đặt câu hỏi "Liệu chúng ta có thể loại bỏ hay không?" thì trên thực tế, chúng ta đang phân vân xem cách làm việc của chúng ta có đúng hay không?

Câu trả lời có thể là "Tôi không thể loại bỏ mặc dù tôi rất muốn", hoặc "Tôi có thể loại bỏ nhưng chẳng có gì thay đổi cả". Nói cách khác, chúng ta cần xác định biện pháp nào cần thiết và biện pháp nào không.



LOẠI BỎ LÀ GIẢI PHÁP KAIZEN TỐI ƯU NHẤT

Quá trình kiểm kê hàng tồn kho tại một công ty bao gồm công đoạn xác nhận thẻ hàng tồn kho bằng cách đóng dấu chức danh vào biên lai đó. Người lao động đã phải thực hiện công việc này trong một thời gian dài mà không biết tại sao họ lại phải thực hiện chúng. Đến một ngày nọ, một nhân viên mới hỏi rằng, “Công việc này có thật sự cần thiết không?”

Trước đây, người lao động phải đóng dấu chức danh vào những tài liệu lưu chuyển trong công ty để xác nhận người có thẩm quyền.

Tại thời điểm đó, tất cả các chứng từ đều được viết tay, nên việc đóng dấu chức danh là cần thiết để xác định ai chịu trách nhiệm, ai kiểm tra và ai là người có thẩm quyền.

Tuy nhiên, ngày nay, mã số của những người vận hành hoặc kiểm tra đều được đăng ký tự động, do đó, trách nhiệm của mỗi người đã rõ ràng. Và câu hỏi đặt ra là hệ thống xác nhận tài liệu cũ có còn cần thiết nữa hay không?

Sau khi xem xét vấn đề, những cách tiếp cận được đề xuất đã được tiến hành ngay lập tức. Do lượng tài liệu cần được đóng dấu mỗi ngày rất lớn, nên sẽ mất rất nhiều thời gian. Nếu loại bỏ được công đoạn này, hiệu suất làm việc sẽ tăng lên đáng kể.

Đề xuất này chỉ đơn giản là đặt câu hỏi về tính logic của "công việc được thực hiện theo cách đã chỉ dẫn". Câu hỏi ở đây là "mục đích của việc đóng dấu là gì?" Nếu trả lời được, chúng ta có thể loại bỏ được những công đoạn không cần thiết ảnh hưởng không tốt đến năng suất làm việc.

Sau nhiều lần thay đổi, những công đoạn trước đây từng rất cần thiết để đảm bảo công việc được tiến hành trơn tru thì nay đã mất đi ý nghĩa của chúng. Tình trạng này sẽ dẫn đến những vấn đề không mong muốn. Khi tiến hành công việc mà thiếu sự suy xét kỹ lưỡng, chúng ta có thể sẽ vẫn tiếp tục thực hiện những công việc không cần thiết mà chẳng hề hay biết.

Cần có cách nhìn mới về cách thức làm việc

Khi công ty phát động một cuộc vận động đề xuất để tìm ra những hoạt động không cần thiết ở nơi làm việc, thì người lao động sẽ không cần phải xử lý hàng trăm loại thủ tục và tài liệu nữa. Công ty nhận ra rằng, mặc dù người lao động luôn luôn bận rộn, nhưng giá trị gia tăng từ công việc đó lại không có.

Không nên tự lừa dối bản thân rằng điều này chỉ xảy ra ở các công ty khác. Có bao giờ chúng ta tự hỏi xem những công việc mình đang tiến hành có thật sự cần thiết hay không? Nếu không tự hỏi

như vậy, rất có thể chúng ta đang tiến hành những công việc không thật sự cần thiết.

Thế giới luôn vận động không ngừng. Đó là lý do tại sao chúng ta cần phải chú trọng vào mục đích của công việc và không ngừng tìm kiếm giải pháp tốt hơn để đạt được mục đích đó. Trong một môi trường thay đổi nhanh chóng như vậy, loại bỏ những công việc không cần thiết chính là giải pháp Kaizen đơn giản nhất và tối ưu nhất.

NẾU KHÔNG THỂ LOẠI BỎ THÌ HÃY GIẢM BỚT CÁC BƯỚC

Mặc dù loại bỏ là giải pháp Kaizen tối ưu nhất nhưng loại bỏ toàn bộ một công đoạn lại không hề đơn giản chút nào. Hãy trở lại ví dụ về những chiếc bánh bao như đã đề cập ở trên. Nếu như núm xoắn là một hình tượng làm nên thương hiệu nổi tiếng của xưởng bánh bao, thì rõ ràng không nên loại bỏ nó bởi vì có thể sẽ ảnh hưởng đến doanh số bán hàng. Hơn nữa, một giải pháp "đơn giản" thường không tốt nếu nó làm phát sinh các vấn đề liên quan đến pháp lý hoặc vi phạm các quy định về sở hữu công nghiệp.

Trong trường hợp đó, chúng ta hãy cùng xem xét một nguyên lý khác của hệ thống Kaizen, đó là *giảm bớt*.

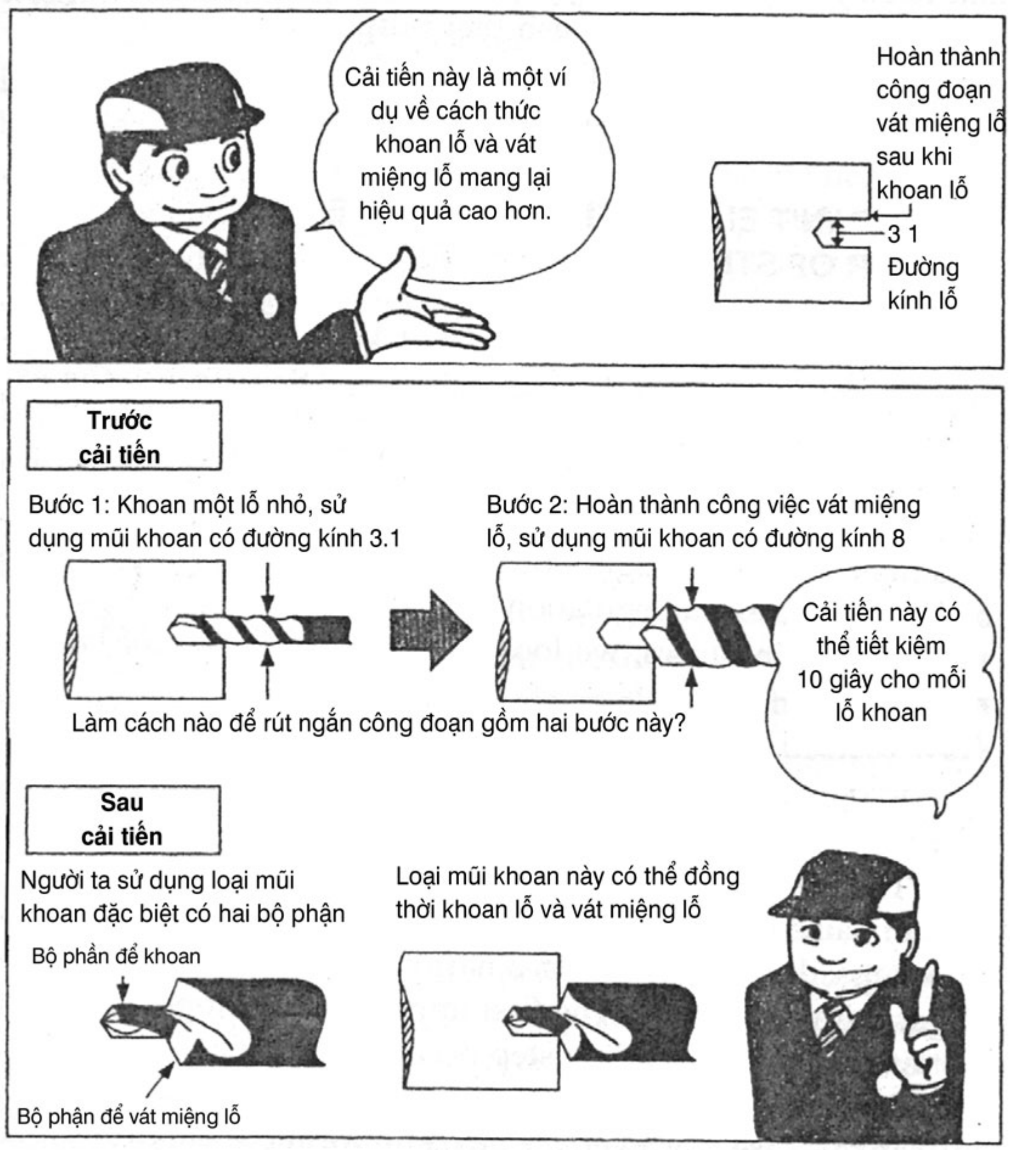
Kết hợp hai bước làm một

Nguyên lý cơ bản của việc giảm bớt có thể được nhìn nhận qua rất nhiều ví dụ đề xuất Kaizen. Một công đoạn sản xuất tại một nhà máy nọ gồm hai bước chính: khoan lỗ với mũi khoan đường kính nhỏ và tiến hành vát miệng lỗ bằng một mũi khoan có đường kính lớn hơn. Đề xuất cải tiến đầu tiên: nên bỏ công đoạn vát miệng lỗ vì loại bỏ luôn là giải pháp Kaizen tối ưu nhất.

Tuy nhiên, trong trường hợp này, vát miệng lỗ là cần thiết để đảm bảo chất lượng của thành phẩm. Do đó, công nhân tiếp tục đề xuất giải pháp thứ hai là giảm số lượng các bước thực hiện. Sau khi

xem xét nhiều giải pháp, công ty đã chấp nhận đề xuất sử dụng mũi khoan có hai bộ phận, được minh họa trong hình vẽ sau đây.

Với loại mũi khoan này, công nhân có thể đồng thời tiến hành khoan lỗ và vát miệng lỗ. Nhờ đó, công nhân không cần phải thay đổi mũi khoan mà vẫn hoàn thiện được cả hai bước cho sản phẩm cuối cùng. Cải tiến này đã giúp tiết kiệm được đáng kể thời gian gia công sản phẩm.



Vận dụng sự khéo léo để giảm bớt các thao tác căng thẳng và lặp đi lặp lại

Có lẽ giảm bớt là đặc tính chung nhất của các đề xuất đổi mới. Chúng ta nên đặc biệt quan tâm đến cách thức giảm bớt những công việc không thoải mái và thao tác gây căng thẳng cho người lao động.

Mục tiêu lớn nhất mà hệ thống Kaizen nhắm tới chính là những thao tác lặp lại, mà công nhân phải thực hiện cùng một động tác cứ lặp đi lặp lại, từ ngày này sang ngày khác. Phải viết đi viết lại những tài liệu giống nhau như đúc thật chẳng thú vị chút nào. Cần áp dụng một phương pháp truyền thông tin nhanh hơn.

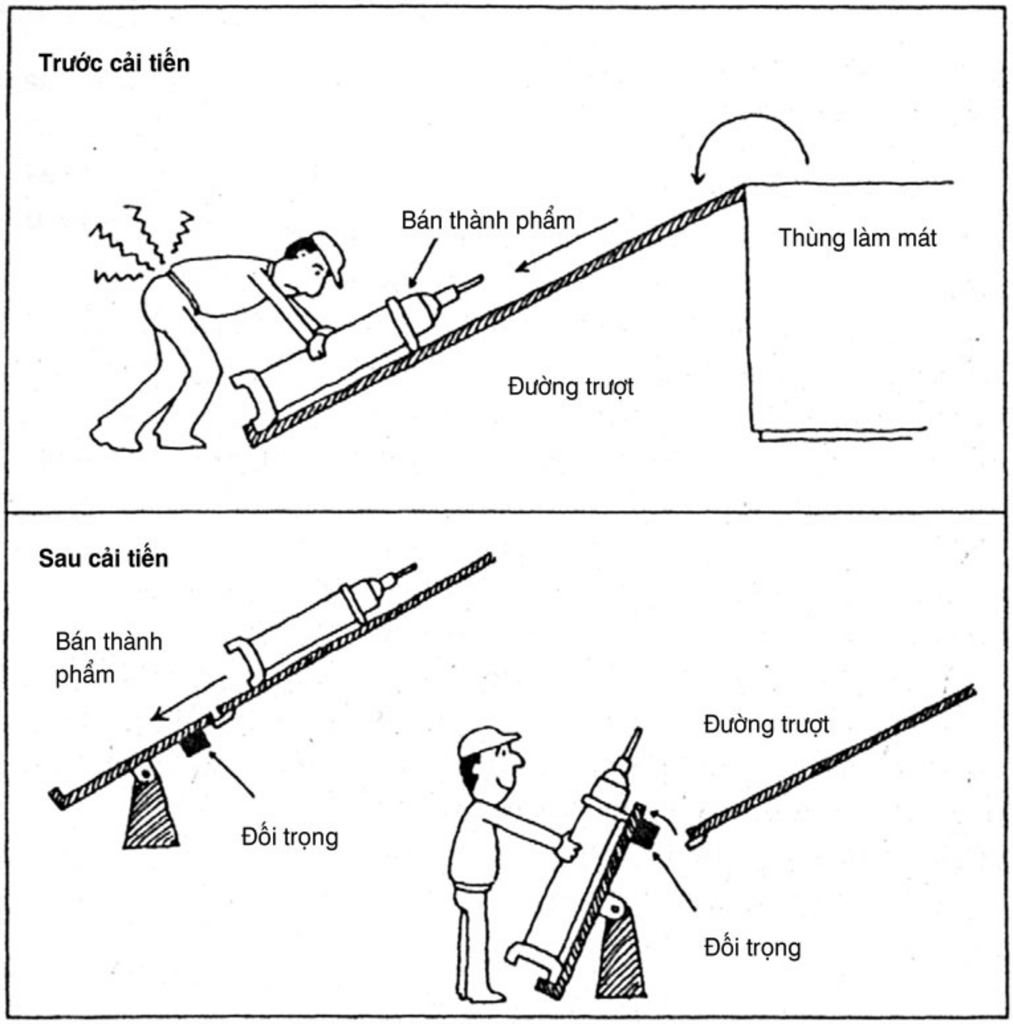
Tại một công ty, có một thao tác đòi hỏi công nhân phải còng lưng để đỡ một bán thành phẩm rất nặng nhiều lần trong ngày, và ngày nào cũng phải làm như vậy. Giải pháp đã được đưa ra khi người ta tự hỏi, liệu có cách nào để giảm nhẹ gánh nặng này không?

Dĩ nhiên, một đề xuất Kaizen hoàn hảo sẽ là tự động hóa thao tác này để người công nhân không phải còng lưng đỡ bán thành phẩm như vậy nữa. Tuy nhiên, một bước phức tạp như vậy sẽ rất khó thực hiện. Điều tiếp theo cần làm là loại bỏ thao tác căng thẳng nhất này. Từ thực trạng này, một số đề xuất đã được đưa ra.

Đề xuất được sử dụng là một thiết bị giống như một chiếc cầu bập bênh. Khi bán thành phẩm đi xuống đường trượt, nó sẽ dồn trọng lượng cho phần dưới của cầu bập bênh và sau đó tự động dựng đứng lên. Công nhân sẽ không phải còng lưng đỡ bán thành phẩm trên đường trượt nữa. Rõ ràng là, hiệu quả làm việc đã được cải thiện đáng kể.

NẾU KHÔNG THỂ GIẢM BỚT, HÃY THAY ĐỔI MỘT ĐIỀU GÌ ĐÓ

Không may là, chúng ta không thể giải quyết mọi vấn đề đều bằng cách loại bỏ một hoạt động hoặc giảm bớt số bước thực hiện thao tác. Lúc này ta phải làm thế nào?



Kaizen có một nguyên lý khác, đó là *thay đổi*. Trong từ điển, có một vài từ đồng nghĩa với thay đổi như thay thế, sửa đổi và chuyển đổi. Chẳng hạn như chúng ta có thể thay đổi thứ tự của một thao tác, thay thế một phần này bằng một phần khác, thay đổi chất lượng hoặc sửa đổi kiểu dáng của sản phẩm. Rõ ràng, có rất nhiều cách thay đổi một sự việc hay sự vật.

Sẽ không thể cải thiện được tình hình, nếu chúng ta không thay đổi được một vài yếu tố của nó. Dĩ nhiên, nếu thay đổi nhưng yếu tố quan trọng của tình hình, hiệu quả đạt được sẽ càng rõ rệt.

Nhưng nếu yếu tố đó là không thể thay đổi, thì nên thay đổi những yếu tố khác. Như vậy, cũng sẽ có được những lợi ích nhất định nào đó.

Thay đổi vị trí thiết bị để công việc nhẹ nhàng hơn

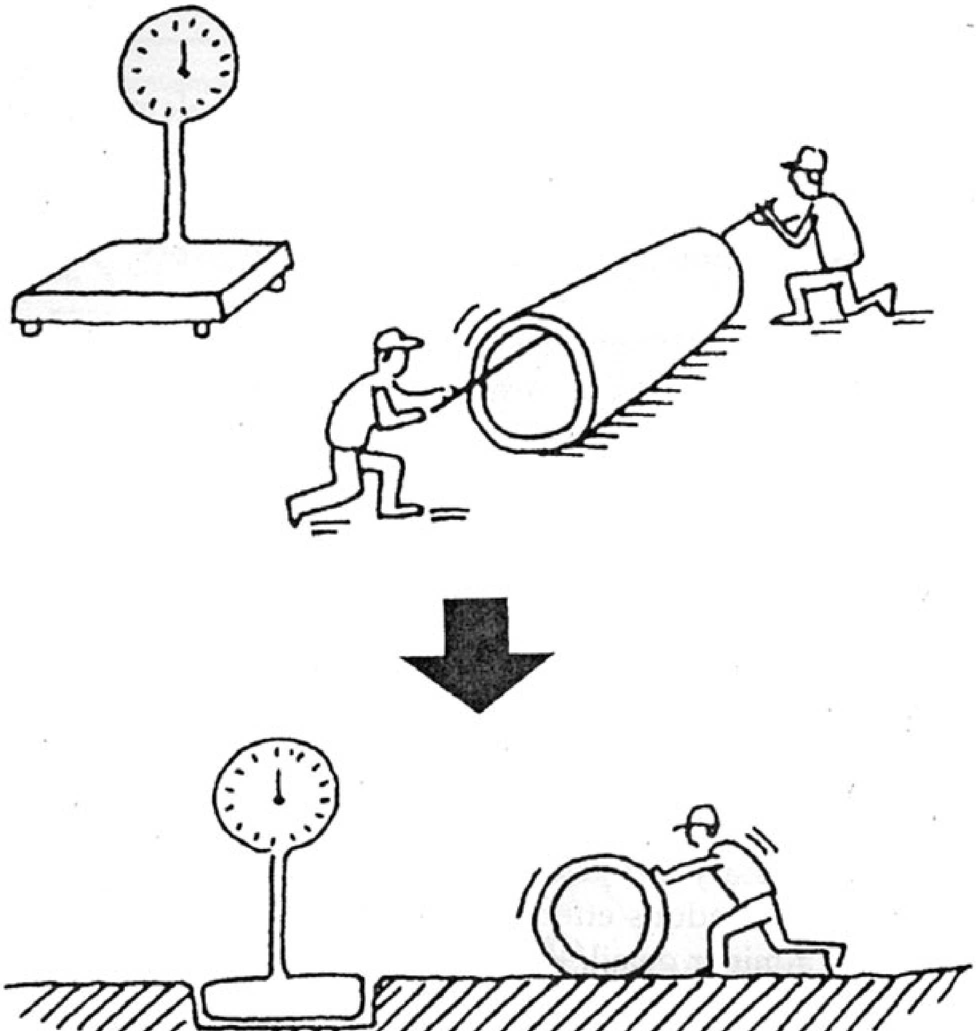
Hình vẽ trang 128 minh hoạ cho mục đích cần đạt được thông qua áp dụng các ý tưởng Kaizen bằng một thay đổi đơn giản. Trước kia, công nhân phải kéo những ống nặng lên trên một chiếc cân bàn để cân trọng lượng của ống. Thao tác này cần đến hai người và tốn rất nhiều công sức. Họ đã tự hỏi, liệu thay đổi có thể cải thiện được tình hình không?

Vì vậy, đề xuất được đưa ra là thay đổi vị trí của cân bàn. Cân bàn sẽ được hạ thấp một chút, do đó, bàn cân sẽ ngang bằng với mặt sàn. Kết quả là, sau khi áp dụng đổi mới, chỉ cần một công nhân cũng có thể tiến hành thao tác này mà không tốn nhiều sức lực.

Tất cả thay đổi trong trường hợp trên là thay đổi về vị trí của cân. Không cần phải thay thế bất kỳ thứ gì hoặc sử dụng một thiết bị phức tạp nào cả. Hiệu quả cao đã đạt được rất đơn giản chỉ bằng cách thay đổi một chi tiết nhỏ. Chúng ta sẽ tìm hiểu chủ đề này kỹ hơn qua những ví dụ sau.

Thay đổi từ hình tròn sang hình tam giác để giải quyết vấn đề

Trường hợp này là một chiếc khóa kẹp dùng để đậy nắp thùng nhựa khi vận chuyển hàng hoá. Vì một vài lý do, cơ cấu kẹp không làm tốt chức năng được yêu cầu. Nhiều người phàn nàn rằng, nắp đậy thùng nhựa rất dễ bị bung ra. Chẳng hạn, khi thùng hàng được vận chuyển bằng xe tải, do bị rung xóc mà các khóa kẹp lỏng dần và nắp thùng sẽ bị bung ra.



Đúng lúc đó, một người giám sát đã xác định ră`ng những chiê´c kẹp quá lỏng và chúng phải được thay thê´ bă`ng những cái kẹp chă´c chă´n hơn. Kể từ đó người ta chỉ sản xuâ´t những chiê´c kẹp chặt.

Tuy nhiên, vào những tháng mùa đông, người sử dụng lại tiê´p tục phàn nàn chiê´c kẹp quá chặt nên việc mở nă´p thùng râ´t khó khăn. Khi trời lạnh, tay người lái xe thường bị cóng, hơn nữa lại còn phải đeo găng tay nên tay râ´t dễ trượt khỏi phâ`n chô´t của kẹp. Người giám sát kia lại phải một phen đau đâ`u. “Đâ`u tiên thì họ phàn nàn là chiê´c kẹp dễ bị tuột ra, sau lại phàn nàn ră`ng nó quá chặt đê´n nỗi không thể mở được nă´p thùng. Mình phải làm gì bây giờ?” Công ty phải hành động gâ´p để không làm mâ´t lòng khách hàng. Những

phàn nàn của khách hàng chính là những cơ hội tuyệt vời để thực hành Kaizen, và qua đó cho thấy rằng Kaizen đã trở thành nền tảng văn hóa của công ty.

Sau đó, công ty bắt đầu khuyến khích người lao động đề xuất ý tưởng để tìm ra cách thay đổi. Rất nhiều ý tưởng được đưa ra, người lao động đã đề xuất như sau:

- Thay thế chiếc kẹp bằng một thiết bị khác
- Kẹp nắp thùng bằng bulông
- Siết chặt nắp bằng đai
- Sử dụng chốt và cơ chế tháo nhanh

Đó là những phương pháp được đề xuất, tuy nhiên, chúng chưa được thực hiện vì thiếu thiết kế cụ thể.

Những ý tưởng xoay quanh phương pháp kẹp nắp thùng hiện dùng đề xuất những thay đổi như sau:

- Chuyển hướng kẹp về phía trước
- Sử dụng vật liệu có tính chất đàn hồi cho phần tay đòn của kẹp
- Cung cấp loại kẹp có then hãm
- Thay đổi hình dạng của chốt neo trên kẹp

Sau khi thảo luận nội bộ, công ty quyết định thay đổi hình dạng của chốt neo từ hình tròn sang hình tam giác.

Thay đổi hình dạng sẽ không tốn nhiều chi phí, không cần thay đổi lớn về thiết kế và không cần thay đổi loại thiết bị hiện có. Trên hết là nó mang lại hiệu quả cao.

Khi sử dụng chốt neo hình tam giác, vùng tiếp xúc giữa chốt neo và nắp thùng sẽ rộng hơn, nó tạo thành một mặt phẳng chứ không còn đơn thuần là một đường thẳng nữa. Loại chốt neo này có

thể giữ được nắp thùng ngay cả khi chịu lực rung xóc lớn. Với chốt neo có hình tam giác, công việc mở nắp cũng trở nên dễ dàng hơn.

Với dạng chốt neo hình tròn, nếu đeo găng tay thì sẽ không có chỗ đặt tay để mở nắp thùng hàng, tay lại rất trơn và không thể tháo được kẹp. Khi chốt neo có hình tam giác, người sử dụng có thể dễ dàng tháo lắp ngay cả khi họ đang đeo găng tay.

Bằng cách thay đổi hình dáng của chốt neo, vấn đề đối với những chiếc kẹp đã được giải quyết.

Công ty cũng có thể chuyển sang sử dụng một cơ cấu đóng nắp thùng hàng kiểu khác, và trên thực tế, đề xuất này cũng nên được xem xét kỹ, vì nó tập trung vào khía cạnh cần thay đổi cái gì và thay đổi như thế nào nên có thể tránh được việc đưa ra các kết luận sai. Qua đó, cũng có thể chọn được những cải tiến đơn giản và hiệu quả nhất.

TÓM TẮT

Trong số các nguyên lý của Kaizen, có ba nguyên lý quan trọng nhất đó là:

- Loại bỏ toàn bộ một hoạt động
- Giảm bớt các bước của hoạt động
- Thay đổi hoạt động

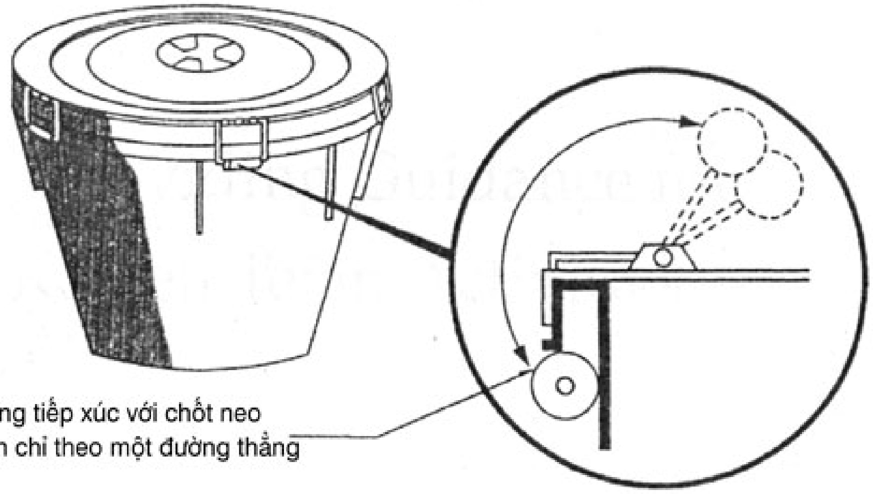
Ba nguyên lý này chính là công thức được áp dụng cho mọi hoạt động Kaizen. Hãy cân nhắc xem có thể thực hành Kaizen theo nguyên lý thứ nhất không, nếu không được thì hãy xem xét đến hai nguyên lý còn lại.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

Hãy kể tên ba loại hoạt động Kaizen, bắt đầu từ những hoạt động cơ bản nhất.

Thiết kế của chiếc khóa

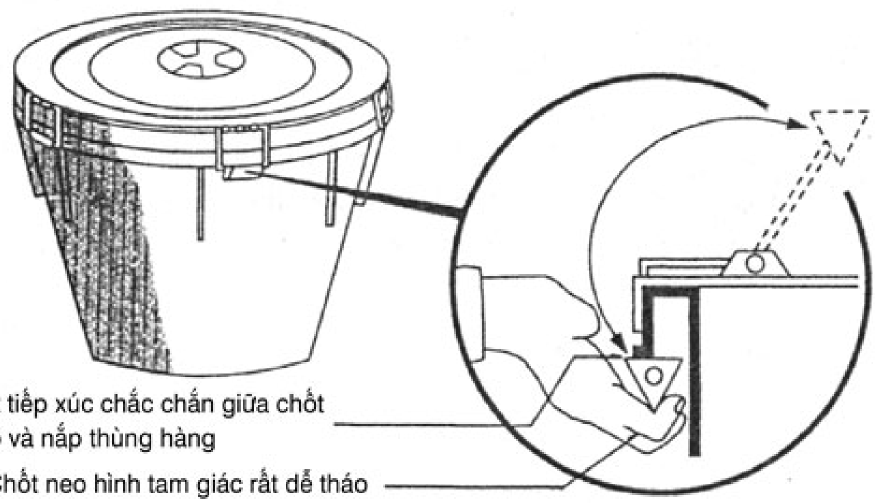
Trước cải tiến



Nắp thùng tiếp xúc với chốt neo hình tròn chỉ theo một đường thẳng

1. Do bị rung xóc, nắp thùng bị tuột ra
2. Không thể mở nắp thùng do chốt neo rất trơn

Sau cải tiến Chốt neo hình tròn được thay thế bằng chốt neo hình tam giác



Mặt tiếp xúc chắc chắn giữa chốt neo và nắp thùng hàng

Chốt neo hình tam giác rất dễ tháo

Hiệu quả

1. Nắp thùng hàng rất chắc chắn cho dù có bị rung xóc lớn
2. Kẹp có thể tháo được bằng tay, để mở nắp thùng hàng

Phần III
CHỈ ĐẠO CÁC HOẠT ĐỘNG KAIZEN TEIAN - NGUYÊN LÝ VÀ QUY TẮC

Teian là một hệ thống dùng để giáo dục người lao động thông qua các hoạt động Kaizen dưới dạng đề xuất cải tiến. Đó là lý do tại sao sự chỉ đạo từ những giám sát viên và việc trao đổi thông tin giữa người quản lý và người lao động lại không thể thiếu được.

Hệ thống Kaizen Teian (Đề xuất cải tiến liên tục) có ba chức năng quan trọng sẽ lần lượt được đề cập trong các chương tiếp theo:

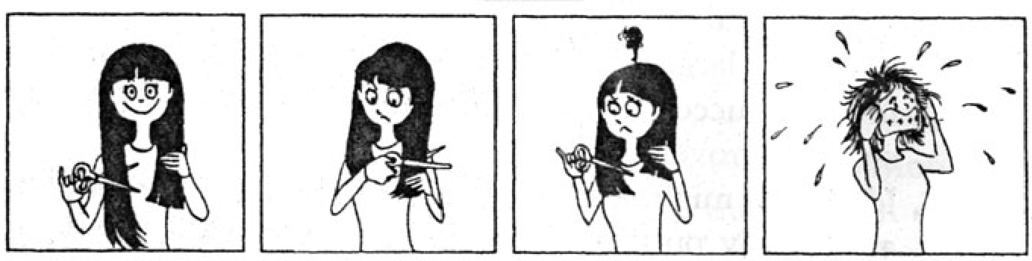
- Teian được tạo ra để tăng cường phát triển năng lực cá nhân và năng lực của tổ chức
- Teian tạo ra cơ hội để hướng dẫn người lao động
- Teian đóng vai trò "thuốc thử" cho khả năng lãnh đạo

10
Teian giúp cho cá nhân và tổ chức cùng lớn mạnh

HOẠT ĐỘNG KAIZEN ĐÃ QUÁ CHẬM HAY CHƯA?

Nếu mục đích chính trong hoạt động đề xuất là kết quả, cách tốt nhất là chúng ta nên tham khảo ý kiến của các chuyên gia đầu ngành trong các lĩnh vực cụ thể. Thường có sự khác biệt rất lớn về khả năng của những người không chuyên và các chuyên gia hoặc các nhà tư vấn có tầm hiểu biết rộng.

Khi một người không chuyên cố gắng đổi mới



Đẩy mạnh hoạt động đề xuất trong một công ty là một quá trình lâu dài rất hiếm khi có những ý tưởng hay. Khi các chuyên gia xem xét kỹ lưỡng, hầu hết các ý tưởng đều thuộc nhóm ý tưởng ở cấp độ thấp và không mang lại hiệu quả. Chúng chỉ đơn thuần là những yêu cầu, phàn nàn chứ chưa phải đề xuất.

Cũng dễ hiểu khi giám sát viên và những nhà đánh giá đề xuất thường không hài lòng với hệ thống đề xuất chỉ chú trọng vào kết quả. Nếu một hệ thống đề xuất ý tưởng không có tiềm năng được hình thành, chúng ta sẽ tốn rất nhiều công sức, thời gian và

tiền bạc và cũng chẳng đi đến kết quả gì, nó chỉ đơn giản như một trò chơi mà thôi.

Hiện tại, có rất nhiều công ty đang áp dụng hệ thống Kaizen Teian (Đề xuất cải tiến). Một vài trong số đó đã được áp dụng cách đây hơn 30 năm và hiện tại nó vẫn đang phát triển mạnh. Hệ thống đề xuất đã được nhân rộng từ quá trình sản xuất đến bán hàng, rồi đến các ngành dịch vụ và ngân hàng.

Chúng ta nên áp dụng hệ thống đề xuất cải tiến vì hai lý do chính sau đây. Thứ nhất, hoạt động đề xuất Kaizen mang lại kết quả có lợi cho công ty. Thứ hai, Kaizen đẩy mạnh sự phát triển của công ty bằng cách tăng cường sức mạnh của tổ chức, phát triển khả năng cá nhân và đào tạo nguồn nhân lực.

ĐỔI MỚI LIÊN TỤC ĐỘNG LỰC VÀ NĂNG LỰC

Nếu như chúng ta chỉ nhằm vào hiệu quả của hoạt động cải tiến thì tốt nhất là hãy giao phó quá trình cải tiến đó cho những chuyên gia chứ đừng nên khuyến khích người lao động tham gia vào các hoạt động cải tiến từ dưới lên. Tuy nhiên, giao phó sự cải tiến cho các chuyên gia cũng có các nhược điểm sau:

1. Không khuyến khích người lao động khác thực hiện Kaizen, cũng như không giúp họ trau dồi khả năng của bản thân.

2. Mặc dù, những đề xuất cải tiến quy mô lớn được thực hiện thành công nhưng nhiều ý tưởng cải tiến nhỏ lại không được chú ý.

3. Những ý tưởng có thể mang lại hiệu quả lao động hoặc góp phần giảm chi phí sẽ được thực hiện một cách nhiệt tình ngay cả khi chúng không mang lại lợi ích gì cho người lao động.

Các hoạt động cải tiến do các chuyên gia (bên trong hoặc bên ngoài tổ chức) thực hiện thường thiếu tính liên tục và lâu bền vì họ không tận dụng được khả năng cải tiến của người lao động. Tình trạng này làm giảm động lực thúc đẩy người lao động, do đó, họ sẽ chỉ

làm những công việc được giao và không làm gì hơn nữa. Cứ như thế, động lực thúc đẩy người lao động sẽ dần mai một.

Nếu cải tiến yêu cầu các giải pháp công nghệ cao và phức tạp, tất nhiên sẽ cần đến cả các chuyên gia kỹ thuật. Tuy nhiên, những giải pháp này cũng không phải là chỗ dựa vững chắc cho mọi vấn đề nhỏ nảy sinh.

Trước kia, khi sản xuất hàng loạt chỉ áp dụng cho một vài dòng sản phẩm trong công ty, thì chúng ta có thể tin tưởng giao phó hoạt động cải tiến cho các chuyên gia kỹ thuật. Một cải tiến có thể phát huy hiệu quả suốt một thời gian dài.

Ngày nay, khi cần sản xuất rất nhiều chủng loại sản phẩm với số lượng nhỏ thì cách tiếp cận cũ không còn phù hợp nữa. Cùng với sự phổ biến nhanh chóng các công nghệ mang tính cách mạng, sản phẩm đã được đa dạng hóa ngay trên dây chuyền sản xuất. Cách duy nhất để thành công là phải tận dụng được hiểu biết và kỹ năng của những người làm việc tại "tiền tuyến" này.

Hiểu biết và kinh nghiệm của những người trực tiếp thực hiện công việc phải được áp dụng vào công việc hàng ngày. Hệ thống Kaizen Teian không phải là những gì nằm ngoài việc tổ chức các hoạt động này một cách có hệ thống.

THAM GIA HOẠT ĐỘNG KAIZEN ĐỂ CẢI THIỆN TINH THẦN LÀM VIỆC

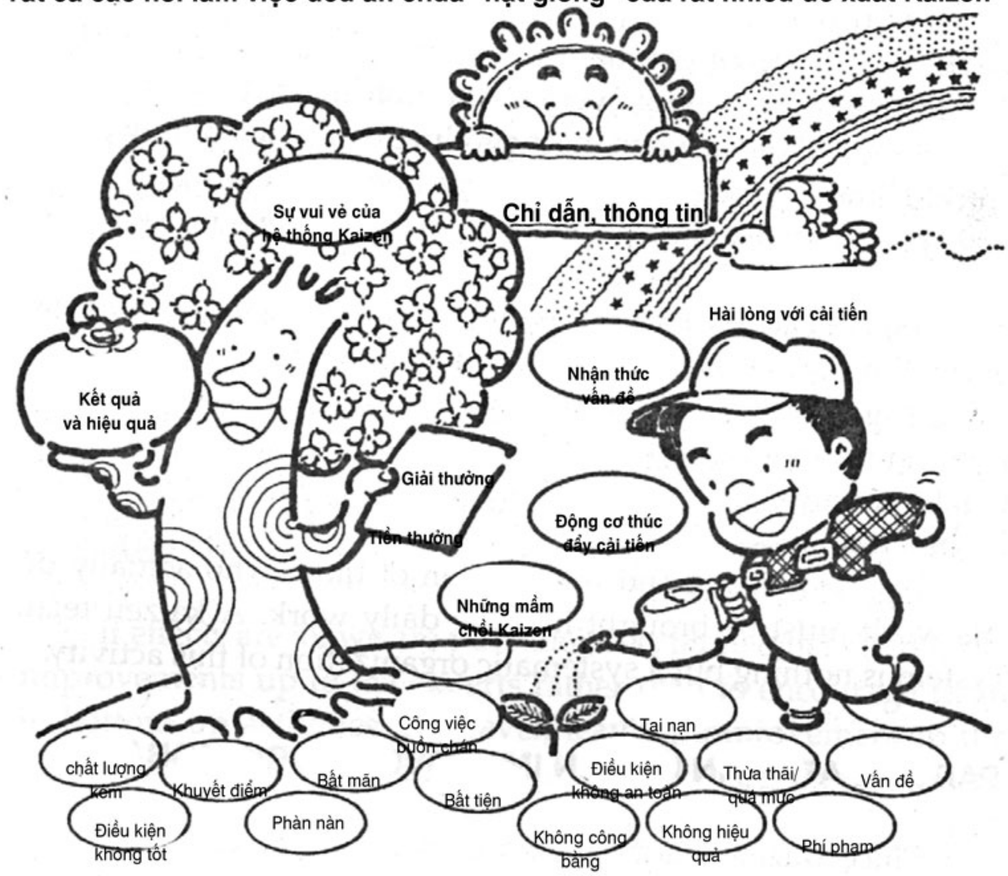
Từ khi Kaizen được những người trực tiếp tiến hành công việc thực hiện, mục tiêu đầu tiên của nó là giải quyết những bất cập làm cho công việc không thoải mái, không thiết thực và không an toàn.

Cải tiến điều kiện làm việc đã mang lại nhiều lợi ích. Đó là lý do tại sao phong trào Kaizen không ngừng lớn mạnh qua từng năm. Hơn nữa, nếu cải tiến được vận dụng một cách khéo léo và tháo vát, mâu thuẫn giữa nỗ lực cải tiến năng suất và cải tiến chất lượng sẽ

không nảy sinh. Sự khác biệt giữa cách tiê´p cận cải tiê´n từ-trênxuô´ng và từ-dưới-lên có thể được tóm tă´t như dưới đây.

Các chuyên gia thường hướng đê´n những cải tiê´n có thể nhìn thâ´y và đo đê´m được. Điê`u đó là hoàn toàn dễ hiểu, vì nê´u các chuyên gia muô´n duy trì địa vị chuyên nghiệp của họ thì thành tựu lớn phải được phản ánh qua kê´t quả.

Tất cả các nơi làm việc đều ẩn chứa "hạt giống" của rất nhiều đề xuất Kaizen



Cải tiê´n do chuyên gia thực hiện không phản ánh được sự hiểu biê´t của những người trực tiê´p tiê´n hành công việc. Hơn nữa, họ đưa ra các tiêu chuẩn hoặc các phương pháp mới với tư cách là những yêu câ`u, mệnh lệnh. Không thể phát huy được toàn bộ tiê`m năng của hệ thô´ng Kaizen nê´u chỉ mong đợi con người thực hiện các mệnh lệnh một cách đơn giản. Trong những trường hợp như vậy, người lao động sẽ không được khuyê´n khích đưa ra các ý tưởng hay.

Thông thường, con người có xu hướng chống lại các ý tưởng người khác áp đặt cho mình và không thích bị tước mất quyền sở hữu những ý tưởng mà chính chúng ta đã xây dựng nên. Khi được thực hiện ý tưởng của chính mình, chúng ta sẽ có động lực mạnh mẽ hơn.

Rõ ràng là những ý tưởng và đề xuất Kaizen xuất phát từ người lao động thường không có tổ chức. Do đó, cần có những nhà quản trị và chuyên gia làm nhiệm vụ điều chỉnh, tổng kết và áp dụng các ý tưởng cải tiến của người lao động một cách có hệ thống.

Hiệu quả của một cải tiến đơn lẻ sẽ rất nhỏ. Nhưng khi mỗi người lao động đều có những cải tiến liên tục, tác dụng tổng hợp cải tiến sẽ rất to lớn.

Nhiều khi, người quản lý nghĩ rằng sẽ không thể kiểm soát được một hệ thống với quá nhiều đề xuất được đưa ra. Tuy nhiên, không nên lo sợ về vấn đề đó, vì nó thể hiện rằng mọi người lao động đều có động lực cải tiến, không khí làm việc rất sôi nổi và công ty đang trên đà phát triển.

Sự chỉ đạo và hướng dẫn là rất cần thiết không chỉ cho những điều chỉnh sau khi một cải tiến được thực hiện mà cần thiết trong suốt quá trình khuyến khích các hoạt động Kaizen Teian. Việc xác định rõ vấn đề và hướng những nỗ lực của người lao động đi đúng hướng đóng vai trò vô cùng quan trọng.

ĐÀO TẠO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRỞ THÀNH "NHỮNG QUẢ TÊN LỬA THÔNG MINH"

Trong những trận hải chiến kiểu cũ, tàu chiến cần rất nhiều đạn để tấn công mục tiêu. Người chỉ huy sẽ phải theo dõi tàu chiến của kẻ thù và ra lệnh di chuyển nòng pháo lệch về bên phải hay hướng lên trên, v.v... Sau một vài lần điều chỉnh hướng bắn, các pháo thủ sẽ khai hỏa và đạn từ khẩu súng thần công này sẽ tấn công mục tiêu.

Đạn súng thần công sẽ đi đến mục tiêu bạn đã ngắm bắn, nhưng vấn đề ở đây là mục tiêu thì luôn luôn di chuyển. Sau khi người chỉ huy hạ lệnh bắn, thì chúng ta sẽ không thể thay đổi hướng đi của viên đạn được nữa. Tỷ lệ thành công sẽ phụ thuộc vào tài điều binh khiển tướng, sự đánh giá tình hình sáng suốt của người chỉ huy. Thậm chí ngay cả khi người chỉ huy có đầy đủ những tố chất trên, thì hiệu quả của cách đánh này cũng rất thấp.

Ngày nay, cách thức của các trận chiến đã khác trước. Thay vì sử dụng các loại súng thần công bắn theo một hướng định sẵn, tàu chiến ngày nay sử dụng tên lửa được trang bị nhiều thiết bị xác định khoảng cách giữa tên lửa và mục tiêu. Những loại tên lửa này, sau khi đã được phóng đi, vẫn có khả năng tự điều chỉnh đường bay sao cho phù hợp với mục tiêu.

Mục tiêu làm việc của chúng ta cũng giống như vậy chúng ta đang nỗ lực để hạ gục các mục tiêu di chuyển. Để thành công, chúng ta phải có khả năng hành động độc lập. Nếu như mục tiêu giở các thủ đoạn tinh vi để tìm cách tẩu thoát, chúng ta phải hành động thông minh như những quả tên lửa kia, tự thay đổi quỹ đạo hành động để đối phó với mọi thủ đoạn của kẻ thù.

Khi tình hình trở nên phức tạp và đa dạng, hợp tác là chọn lựa duy nhất để đạt được mục tiêu một cách hiệu quả. Lúc này, chúng ta cần những người người lao động:

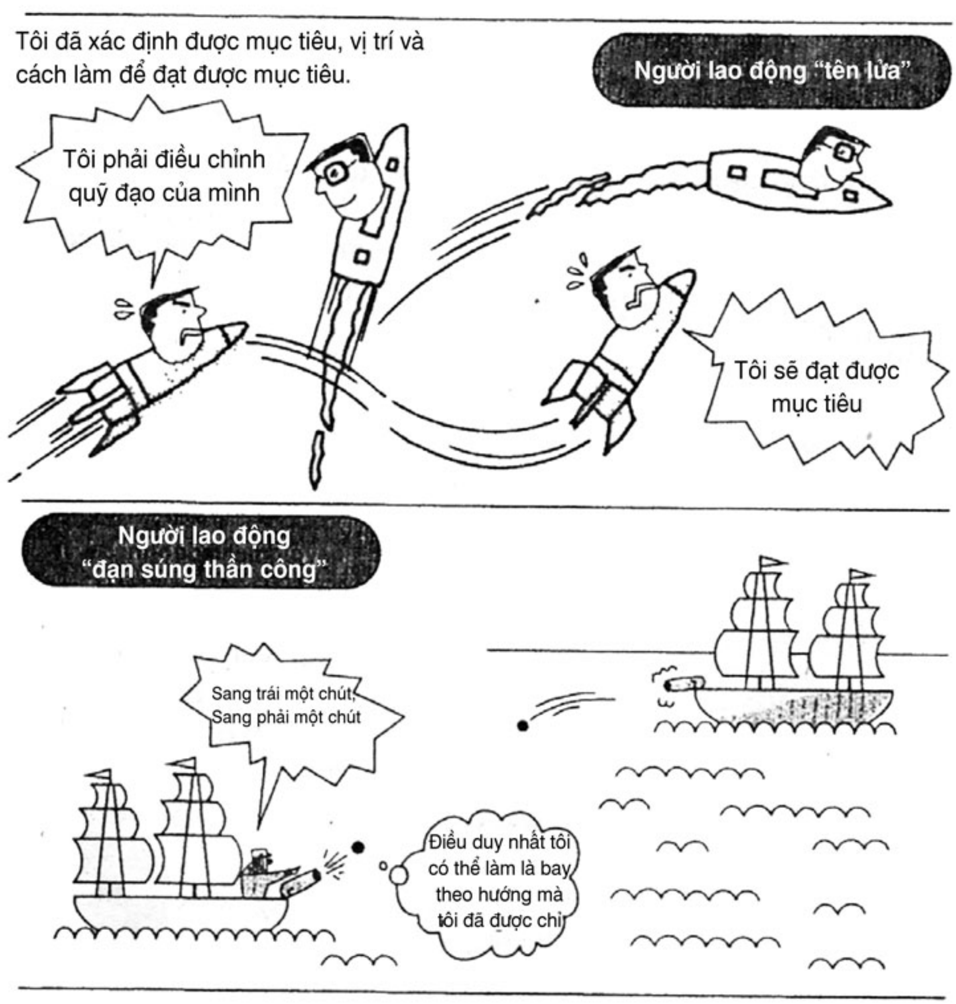
1. Biết được mục tiêu là gì và mục tiêu nằm ở đâu
2. Có thể ước lượng được khoảng cách giữa vị trí thực tế và mục tiêu
3. Có thể hiểu và thực hiện độc lập các phương pháp để rút ngắn khoảng cách này
4. Có thể điều chỉnh quỹ đạo để đánh trúng mục tiêu.

Nói cách khác, những công ty ngày nay rất cần những người lao động như những quả tên lửa thông minh kia. Những người lao động giống như đạn súng thần công không thể nào đương đầu với những thay đổi và những tình huống phức tạp khác. Loại tên lửa

thông minh có thể tâ´n công được vào một phâ`n của mục tiêu sẽ mang lại kê´t quả tô´t nhâ´t. Tâ´n công trực tiê´p vào điểm mâ´u chô´t của vâ´n đê` là cách làm việc hiệu quả nhâ´t.

TEIAN LÀ ĐẦU TƯ VÀO CON NGƯỜI VÀ THÍCH NGHI VỚI THAY ĐỔI

Hệ thô´ng Kaizen Teian hướng đê´n những công ty sử dụng cách tiê´p cận “tên lửa thông minh” để giải quyê´t vâ´n đê`. Những tập đoàn muô´n phát triển chiê´n lược kinh doanh hiện đại đang nỗ lực đào tạo những người lao động vì họ chính là kho tên lửa.



Rõ ràng là, những công ty này coi đề xuất Kaizen chính là đầu tư tốt nhất cho nguồn nhân lực và là một phần tất yếu của công việc đào tạo. Sự nghiêm túc này thể hiện nỗ lực đẩy mạnh hệ thống đề xuất và các hoạt động theo nhóm của họ. Khi tham gia thường xuyên vào hệ thống đề xuất đã được thực hiện, người lao động có thể xác định được vấn đề mà họ gặp phải và tự cải tiến công việc. Đó cũng chính là một phần của công tác những người lao động thông minh.

Hình thức đào tạo này thường không được dạy ở trường lớp; nó liên quan đến những kỹ năng chỉ học được qua công việc và thực hành. Không thể hướng dẫn hoạt động Kaizen bằng cách để cho những người quản lý và giám sát thuyết giảng về các nguyên lý của Kaizen. Điều đáng quan tâm ở đây chính là kinh nghiệm cá nhân. Việc thay đổi cách tiến hành công việc sẽ hướng dẫn và mở rộng nhận thức của người lao động. Hoạt động đề xuất nên liên tục tạo ra cơ hội thực hành và xây dựng nên những người lao động có khả năng dựa trên nền tảng đã có.

Biến người lao động lơ là thành người lao động chu đáo

Để hiểu được cách phát triển một người lao động thông minh, hãy cùng xem xét phản ứng của người lao động trước vấn đề theo những cách như sau:

- Cái đinh chồi lên
- Cái máy phát ra những tiếng động lách cách
- Thư bị trả lại vì "không tồn tại địa chỉ này"
- Chúng ta đã truyền đạt sai một số tin tức
- Doanh số bán hàng thấp

Có một người lao động không quan tâm đến vấn đề. Khi có một người lao động khác chỉ ra điều đó, anh ta có thể nói, "Tôi chưa bao giờ nghĩ về nó, tuy nhiên, anh đã đúng". Người này thường không

chú ý, giống như có mắt mà không nhìn thấy và có tai mà không nghe thấy vậy.

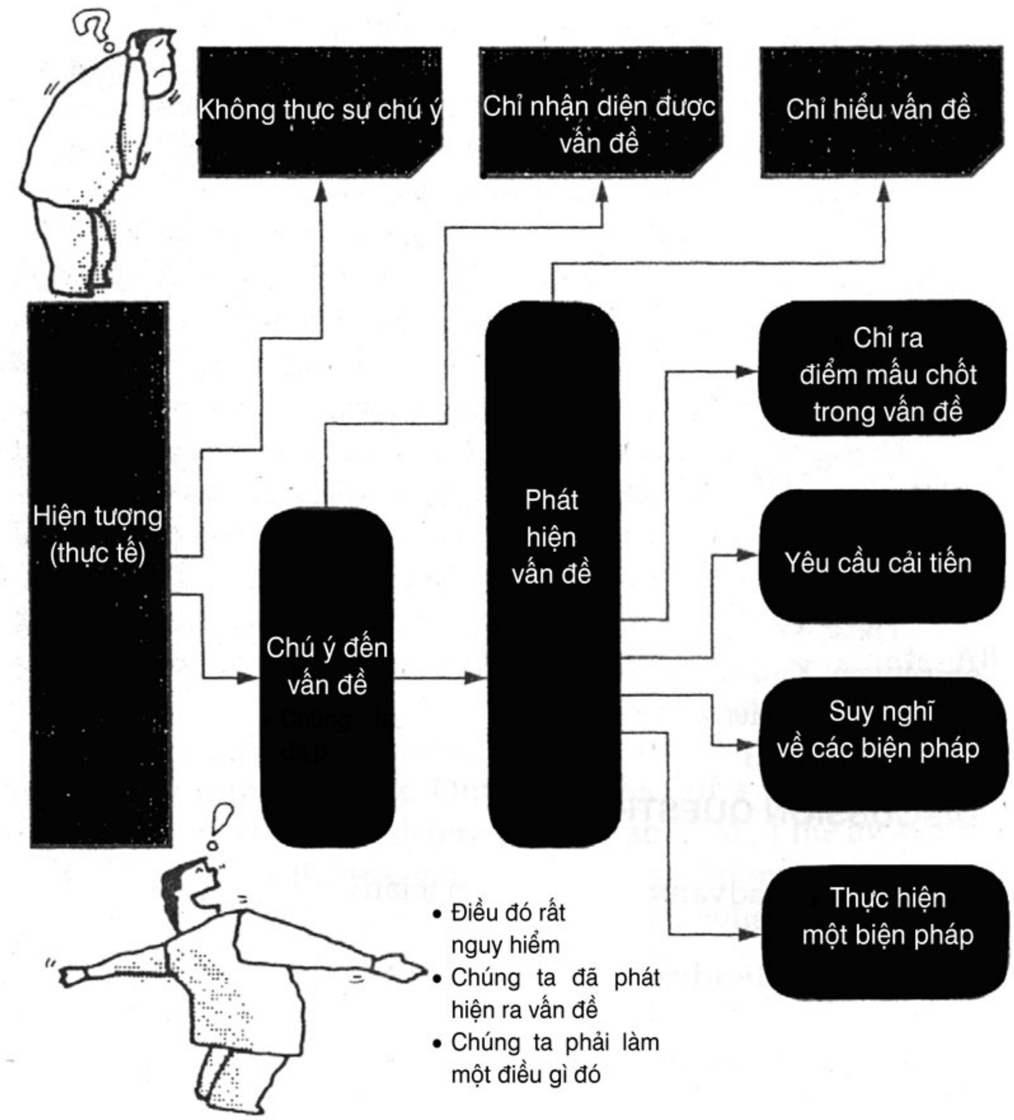
Một người lao động khác chú ý đến vấn đề nhưng chỉ là trong suy nghĩ mà thôi, "Ồ, cái gì vậy?" Mặc dù cô ấy nhận thức được là có vấn đề nhưng lại không xác định được chính xác vấn đề là gì.

Tiếp theo là một người lao động không những chú ý đến vấn đề mà còn hiểu rằng vấn đề phải được loại bỏ. Anh ta có thể nói "Điều đó thật tồi tệ", "Cần phải làm điều gì đó chứ".

Một người lao động khác thì tiếp tục nghĩ về biện pháp cụ thể để giải quyết vấn đề. "Đó là điều nên làm, tại sao chúng ta lại không làm như vậy chứ?" Tuy nhiên, người lao động này cũng chưa có hành động cụ thể nào để thực thi biện pháp đó.

Một người lao động khác nữa thì có khả năng tiến hành những hành động cần thiết. Anh ấy sẽ nhắc nhở mọi người phải có trách nhiệm với tình hình và đưa ra một đề xuất rất tháo vát. Bất cứ khi nào có thể, anh ấy cũng đưa ra đề xuất mà anh ấy có thể tự thực hiện được trong phạm vi trách nhiệm của bản thân. Nếu như không thể hoàn thành ngay lập tức, anh ấy sẽ chuẩn bị kế hoạch và bắt đầu làm mọi điều *có thể* làm.

Hầu hết các tập đoàn đều mong sở hữu nhóm người lao động này, những người có thể biến những đề xuất thành hiện thực. Thật không may, có rất ít người phản ứng như vậy. Mục đích của phong trào Kaizen Teian chính là làm tăng số lượng những người lao động tháo vát như vậy. Tuy nhiên, đó không phải là công việc mà một sớm một chiều có thể thực hiện được. Kaizen Teian là một quá trình liên tục trong đó sự thành công sẽ chỉ đến dần dần.



QUÁ TRÌNH XÂY DỰNG NHỮNG NGƯỜI LAO ĐỘNG CÓ NĂNG LỰC

Bước thứ nhâ´t của quá trình chuẩn bị cho người lao động tham gia hệ thô´ng Kaizen là để biê´n những người lao động lơ là thành những người lao động có thể nhìn ra các sự việc không ổn. Hãy yêu câ`u họ quan sát lại nơi làm việc. Hãy đảm bảo chă´c chă´n ră`ng họ có thể phân biệt được giữa tình hình bình thường và không bình thường. Họ câ`n có nhận thức này để hiểu biê´t vê` tình hình thực tê´.

Bước thứ hai của hoạt động Kaizen là biến những người chú ý đến vấn đề thành những người có thể nhìn nhận được các vấn đề thực tế. Họ sẽ nhận thức được các tiêu chuẩn, yêu cầu và mục tiêu của công việc. Nói cách khác, mục đích của bước thứ hai này là phát triển khả năng nhận biết vấn đề.

Bước thứ ba, chúng ta tiến hành biến những người chỉ biết rằng có vấn đề tồn tại thành những người biết cần làm những gì để giải quyết vấn đề. Những người lao động này sẽ tham gia tích cực vào công việc chứ không còn đứng ngoài cuộc như trước nữa. Họ trở thành những nhà cải cách giàu ý tưởng thật sự chứ không còn là những người lao động chỉ biết không hài lòng và phàn nàn về tình trạng hiện tại.

Trong bước bốn, chúng ta sẽ đào tạo người lao động để họ thực hiện các ý tưởng. Không giống như chỉ tư duy sáng tạo, quá trình thực hiện này đòi hỏi người lao động phải có kiến thức thực tế và những kỹ năng đặc biệt. Ngoài ra cũng cần có năng lực đánh giá, khả năng thuyết phục và kỹ năng đàm phán.

Những kỹ năng và khả năng đó chính là đặc điểm của một người lao động ưu tú. Hoạt động Kaizen tạo ra nền tảng cho việc huấn luyện để phát triển những khả năng trên.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

Hai ưu điểm của hệ thống Kaizen Teian là gì?

Nhược điểm của hệ thống đề xuất dựa trên hiệu quả là gì?

Tại sao cách tiếp cận cải tiến từ-dưới-lên lại hay hơn cách tiếp cận từ-trên-xuống?

II

TEIAN là đào tạo tại chỗ thông qua đánh giá ba chiều

BA MỤC TIÊU CỦA HOẠT ĐỘNG KAIZEN

Vì hệ thống Kaizen Teian phát triển kỹ năng của người lao động nên trên thực tế, nó còn là một hệ thống phục vụ cho đào tạo tại-nơi-làm-việc (OJT). Xét trên khía cạnh này, hệ thống Kaizen Teian có sự khác biệt với hệ thống góp ý của phương Tây gồm những chương trình trao thưởng để đổi lấy hiệu quả cao hơn trong công việc.

Trong một hệ thống chỉ đơn giản dựa trên việc trao đổi thứ này để lấy thứ khác, thì việc tạo ra những tiêu chuẩn đánh giá rất đơn giản. Những gì cần làm là xây dựng một công thức để tính toán hiệu quả, sau đó đưa ra quy định trao thưởng tỷ lệ với hiệu quả cải tiến. Khi xác định được hiệu quả của đề xuất, người ta sẽ xây dựng một biểu đồ tính mức thưởng tự động. (Vì lý do này, hệ thống góp ý của phương Tây làm cho việc xác định mức thưởng khó hơn khi hiệu quả của đề xuất được đo đếm không khách quan).

Trong hệ thống Kaizen Teian (Đề xuất cải tiến liên tục) mọi việc không quá đơn giản như vậy. Dựa trên khái niệm đào tạo người lao động, việc áp dụng hệ thống Kaizen đơn giản hơn nhiều khi xác định mức thưởng, vì việc trao thưởng chỉ là một phần của hoạt động đề xuất.

Trên thực tế, hệ thống đề xuất kiểu Nhật Bản gồm ba mục tiêu chính:

1. *Tham gia*: Làm cho tổ chức trở nên năng động bằng cách khuyến khích tất cả người lao động tham gia vào hoạt động Kaizen Teian.

2. *Phát triển kỹ năng*: Phát triển kỹ năng thông qua hoạt động Kaizen. Mục đích là tích lũy được kinh nghiệm thực tế và khả năng hiện thực hóa các ý tưởng bằng cách học đánh giá lại và xem xét tình hình dưới nhiều góc độ khác nhau.

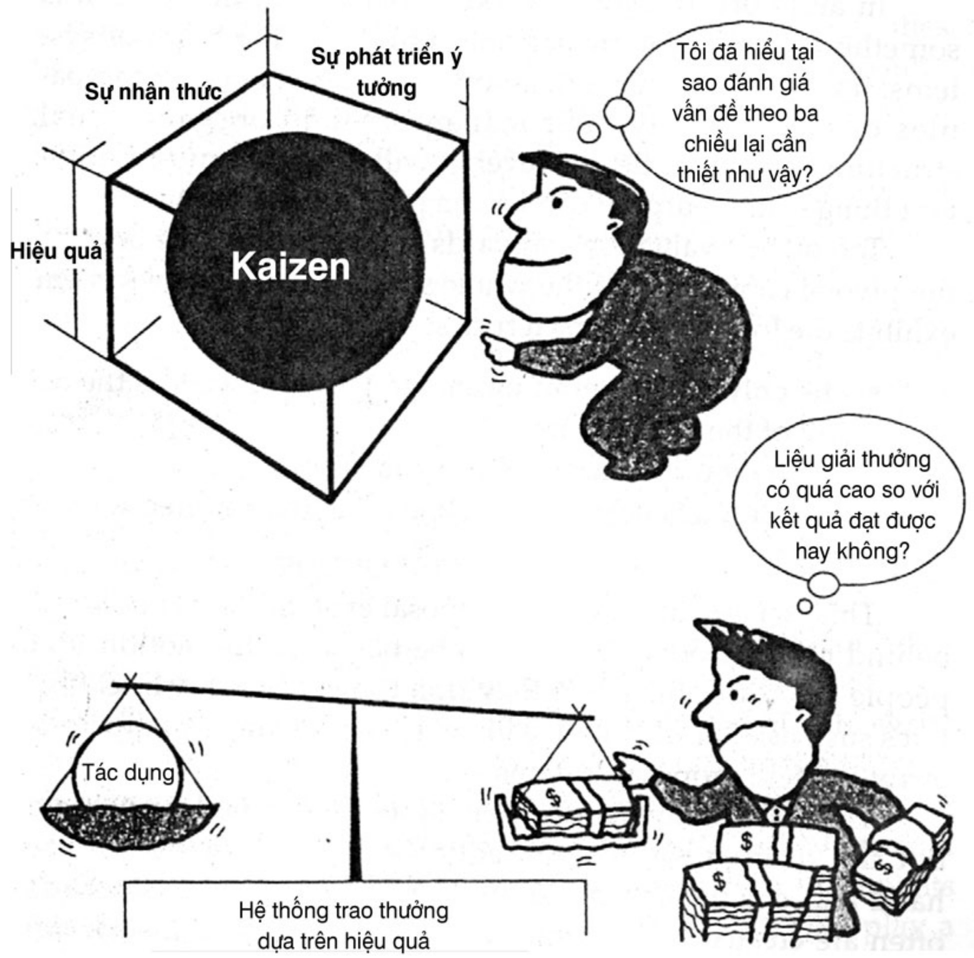
3. *Hiệu quả*: Có hiệu quả vô hình và hiệu quả hữu hình thu được từ những giải pháp đổi mới. Mục tiêu này được coi là lợi ích to lớn của sự tham gia và hoạt động phát triển. Kết quả không phải là mục tiêu cuối cùng. Điều quan trọng hơn là Kaizen Teian khuyến khích sự tham gia và đề cao sự phát triển kỹ năng và khả năng của người lao động. Hiệu quả sẽ được tạo ra từ kết quả của các hoạt động này.

Nếu muốn đạt được tất cả các mục tiêu trên, hệ thống Kaizen Teian phải được tiến hành như sau:

1. Tạo điều kiện cho quá trình trao đổi thông tin giữa người giám sát và người lao động trực tiếp.

2. Khuyến khích người lao động trực tiếp thực hiện Kaizen, đồng thời tiếp tục phát triển kỹ năng.

3. Đào tạo cho người lao động khả năng đánh giá lại thực trạng và xem xét các cách tiếp cận cải tiến khác nhau.



Chúng ta không thể đạt được các mục tiêu này nếu chỉ đơn giản là trao thưởng cho người lao động. Trong hệ thống Kaizen Teian, giải thưởng có ba ý nghĩa, mỗi ý nghĩa tương ứng với một mục tiêu khác nhau:

- Đánh giá cao sự tham gia hoạt động Kaizen
- Khuyến khích phát triển hơn nữa các khả năng
- Có thù lao để ghi nhận rằng đề xuất mang lại hiệu quả

Tiêu chuẩn đánh giá giúp chỉ dẫn và huấn luyện

Hoạt động đề xuất thực chất được tiến hành như thế nào? Khi các hoạt động dự định để phát triển khả năng, đào tạo và chỉ dẫn không được tích hợp vào hệ thống thì nó chẳng mang lại cho người

quản lý điều gì ngoài sự đau đầu. Thay vào đó, hệ thống này lại tập trung vào "xử lý" đề xuất (một thuật ngữ quan liêu mà không ai thích) cứ như đó là phần quan trọng nhất của hoạt động.

Để thay đổi nhận thức của người lao động cho rằng Kaizen là một hoạt động không mấy dễ chịu, các nhà quản lý đã phải xem xét một số hệ thống khác. Họ có thể cố gắng bắt chước hệ thống đề xuất hoặc sao chép lại cả cơ cấu tổ chức và quản lý của các công ty khác. Tuy nhiên, dần dần, họ đã quên mất điều quan trọng nhất là mục đích của hệ thống đề xuất Kaizen. Do vậy, tiêu chuẩn và phương pháp đánh giá đã trở thành yếu tố chủ chốt của hệ thống loại này. Nó thường mang những đặc điểm sau:

- Chỉ thông báo cho người lao động về kết quả đánh giá
- Tiêu chuẩn đánh giá không được công bố
- Việc đánh giá được thực hiện bởi người khác chứ không phải người giám sát trực tiếp

Trong hệ thống này, việc đánh giá được thực hiện "bí mật". Dường như hệ thống đó dựa trên ý niệm rằng con người sẽ làm việc tốt hơn khi không biết quá nhiều. Mục tiêu huấn luyện và phát triển kỹ năng hầu như không được đề cập đến trong hệ thống đề xuất kiểu này.

Có rất nhiều hệ thống quản lý không phải là cực đoan nhưng vẫn phân biệt rõ giữa huấn luyện, chỉ dẫn và đánh giá. Tiêu chuẩn đánh giá được đề ra chỉ để xác định mức thưởng. Những hệ thống đề xuất như vậy hiếm khi tạo được cơ hội tốt cho chỉ đạo và huấn luyện.

Khi hoạt động đề xuất đã được thiết lập vững chắc, những người quản lý và lãnh đạo có kinh nghiệm và phương pháp làm việc tốt sẽ chịu trách nhiệm điều khiển hoạt động này. Đó cũng là một trường học về lãnh đạo. Sự nhiệt tình của lãnh đạo sẽ cân bằng những thiếu sót và các quy định về nơi làm việc của hệ thống.

Tuy nhiên, trước khi hệ thống đề xuất có nền tảng vững chắc và mỗi bộ phận đã tích lũy được đầy đủ kinh nghiệm từ những đề xuất và phương pháp chung, những khó khăn và lúng túng ban đầu sẽ được coi như là một môi trường để người lao động tham gia. Những công ty thành công là những công ty luôn kiên nhẫn khuyến khích hoạt động đề xuất cho đến khi các hoạt động đề xuất "nảy mầm, bén rễ" trong văn hóa của công ty. Tuy nhiên, có không ít công ty đã nản chí trước khi đạt được mốc này, vì thế mà các hoạt động được tiến hành không theo trình tự và rất khó thành công.

Để ngăn chặn điều đó xảy ra, công ty nên tích lũy kinh nghiệm và phương pháp làm việc dưới dạng sách hướng dẫn hoặc tiêu chuẩn chung mà người lao động có thể tiếp cận. Chỉ sau khi những kinh nghiệm mang lại hiệu quả cho một bộ phận nào đó, thì các bộ phận khác mới bắt đầu thực hiện theo. Thậm chí cả những công ty đã có hoạt động đề xuất rất hiệu quả cũng có thể sử dụng nguồn thông tin này để cải tiến phương pháp quản lý của họ.

TIÊU CHUẨN SO SÁNH ĐỊNH HƯỚNG CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG VỀ ĐỀ XUẤT KAIZEN TỐT

Trong hệ thống đề xuất tập trung vào quá trình đào tạo và phát triển người lao động, những người chịu trách nhiệm về hoạt động đề xuất cần không chỉ đánh giá về đề xuất mà phải ghi ra những nhận xét hữu ích.

Nhận xét như thế nào có thể tăng cường sự phát triển của người lao động? Ta thường thấy những nhận xét như sau: "Hãy suy nghĩ kỹ lưỡng hơn" hoặc " Hãy cố gắng tìm ra những giải pháp thông minh hơn". Mặc dù việc đưa ra những nhận xét này tốt hơn là không đưa ra nhận xét nào nhưng chúng cũng chẳng có tác dụng gì. Với những nhận xét này, chúng ta có thể hiểu rằng người đánh giá không hài lòng với đề xuất, nhưng họ cũng không đưa ra được định hướng để cải thiện đề xuất. Do đó, người đề xuất các ý tưởng sẽ không rút được kinh nghiệm gì từ những nhận xét đó.

Hãy suy nghĩ vê` điê`u đó. Nê´u như bạn muô´n trở thành một nhà cải cách, bạn phải luôn nỗ lực tìm ra các đê` xuâ´t độc đáo đó là lý do tại sao nên áp dụng hệ thô´ng Kaizen ngay từ bước đâ`u tiên. Theo lẽ thường, con người luôn muô´n tìm ra những ý tưởng độc đáo để có được giải thưởng lớn hơn. Tuy nhiên, họ lại không biê´t phải sáng tạo ra cái gì và làm thê´ nào để có các giải pháp thông minh hơn. Cái họ câ`n chính là những nhận xét cụ thể vê` cách thức tiê´p cận vâ´n đê` và những đê` xuâ´t vượt quá khả năng của họ.



Tài liệu hóa kiến thức thông qua sách hướng dẫn Kaizen Teian

Sách hướng dẫn tăng cường kỹ năng làm việc của người lao động.

Nê´u bạn là người đánh giá đê` xuâ´t, có thể bạn đang nghĩ ră`ng, "Tôi râ´t muô´n đưa ra những nhận xét cụ thể. Tuy nhiên, thực tê´ tôi lại chẳng có nhận xét cụ thể nào". Giải pháp tô´t nhâ´t lúc này là nên khuyên người đê` xuâ´t: "Hãy nghĩ đê´n các giải pháp thông minh hơn". Phải chăng bạn là người mới đảm nhận công việc đánh giá đê` xuâ´t của người lao động và chỉ đang học hỏi cách thức đẩy mạnh hoạt động đê` xuâ´t. Bạn mong muô´n đưa ra càng nhiê`u nhận xét có ích càng tô´t. Tuy nhiên, do hiểu biê´t vê` đào tạo con người còn hạn chê´, nên khi tiê´n hành hoạt động Kaizen hoặc xem xét các vâ´n đê`, bạn luôn lo lă´ng ră`ng bạn sẽ không đưa ra được nhận xét nào.

Mọi người thường lo lă´ng vê` đê` xuâ´t Kaizen bởi vì họ chưa hiểu biê´t đâ`y đủ vê` hệ thô´ng Kaizen Teian. Chă´c chă´n khái niệm vê` hệ thô´ng này không thể được hiểu rõ chỉ qua một vài từ. Hâ`u hê´t mọi người thường đánh giá các đê` xuâ´t cá nhân là "tô´t" hoặc

"không tệ lắm" nhưng không thể giải thích lý do tại sao. Thậm chí, việc giải thích cách thức làm thế nào để cải thiện đề xuất còn trở nên khó khăn hơn.

Đó là lý do tại sao chúng ta cần có "tiêu chuẩn so sánh" để đánh giá đề xuất. Các tiêu chuẩn so sánh này nên có các đặc điểm sau:

1. Nên cung cấp kế hoạch chi tiết tổng quát về ý nghĩa của hệ thống Kaizen và các yếu tố của một đề xuất hay.

2. Nó cho phép chúng ta xác định được vị trí của mỗi đề xuất trong mối quan hệ với kế hoạch chi tiết tổng quát.

3. Nó cần chỉ ra phương hướng cần thiết để cải thiện đề xuất.

Tiêu chuẩn so sánh sẽ làm cho công việc đánh giá và nhận xét dễ dàng hơn nhiều. Trước kia, tiêu chuẩn của đề xuất Kaizen bắt nguồn chủ yếu từ những giá trị đã được nhìn nhận một cách khách quan bởi những đối tượng khác nhau. Người ta xem xét đề xuất và cung cấp hướng dẫn chủ yếu dựa trên cơ sở kinh nghiệm bản thân của những người đánh giá đề xuất. Tiêu chuẩn so sánh cho phép chúng ta "tiêu chuẩn hóa" những kinh nghiệm cá nhân đó.

Tiêu chuẩn đánh giá và các cấp độ khác nhau

Tạo ra một biểu đồ dễ hiểu cho các tiêu chuẩn đánh giá là một ý tưởng rất hay. *Biểu đồ đánh giá nhanh* được minh họa ở trang 160đã phân loại đề xuất thành ba giai đoạn hay cấp độ khác nhau (theo trục tung):

Cấp độ 1: Quan sát và nhận biết (Chỉ ra vấn đề và công bố vấn đề)

Cấp độ 2: Những ý tưởng độc đáo (đưa ra đề xuất cải tiến)

Cấp độ 3: Đề xuất đã được thực hiện (đề xuất đã được thực hiện và mang lại hiệu quả)

Mức chất lượng của từng cấp độ được thể hiện bằng những ký hiệu sau (trục hoành):

△ = Không tồi

O = Tốt

☐ = rất tốt

Biểu đồ đánh giá nhanh có lợi ích sau:

- Chỉ rõ đâu là điều kiện cần thiết mà một đề xuất cần đạt được. Bên cạnh đó, nó cũng chỉ rõ điều gì được mong đợi từ một đề xuất ở cấp độ cao hơn.
- Giúp phân biệt rõ hơn đề xuất ở các cấp độ đã nói như "không tồi", "tốt", và "rất tốt". Nó cũng hỗ trợ người đánh giá chỉ rõ được yêu cầu cần thiết để nâng đề xuất lên cấp độ cao hơn. Cần có những biện pháp khảo sát, phân tích và phương án như thế nào.

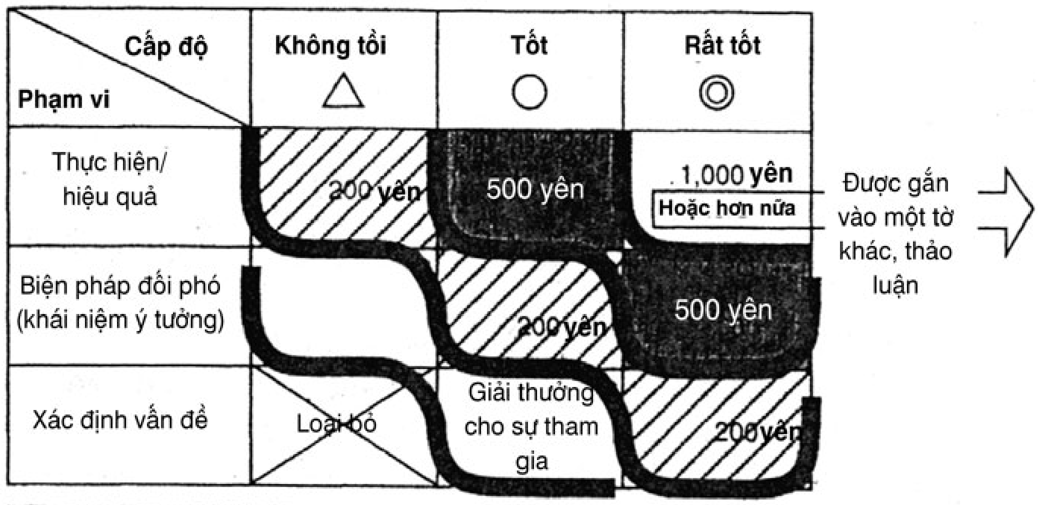
Khi sử dụng biểu đồ đánh giá nhanh, hãy luôn chú ý:

1. Cột "hiệu quả" chỉ áp dụng cho những đề xuất đã được thực hiện. Không sử dụng cột này nếu như đề xuất chưa được thực hiện, ngay cả khi người ta đã đưa ra "hiệu quả dự kiến" hoặc "ước tính về hiệu quả mong đợi".
2. Phân hạng các ý tưởng bằng trực giác thành "không tồi", "tốt" và "rất tốt". Không xác định hiệu quả của những đề xuất có mức thưởng dưới 1.000 yên (7 đô-la).
3. Với những đề xuất có mức thưởng trên 1.000 yên, thì người ta sẽ xác định và đánh giá hiệu quả kinh tế của đề xuất đó.

Chúng ta luôn phải chú ý đến những điểm trên vì:

- Thật là vô nghĩa khi đi đánh giá hiệu quả của một ý tưởng chưa được thực hiện bằng các tính toán về hiệu quả ước tính.
- Hiệu quả mong đợi của một đề xuất chưa được thực hiện là hàng triệu yên thì cũng không có giá trị cho mục đích đánh giá. Mặt khác, hiệu quả của một đề xuất đã được thực hiện chỉ đáng giá

vài nghìn yên thì có giá trị hơn râ´t nhiê`u. Ý tưởng chỉ có tác dụng khi nó đã được thực hiện.



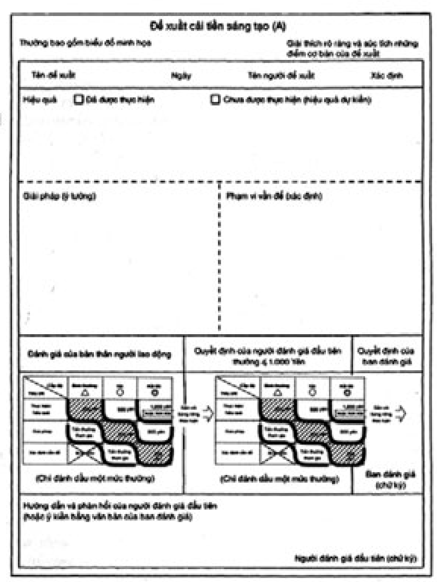
Làm thế nào để hiểu được biểu đồ khi đánh giá đề xuất

1. *Thực hiện/ hiệu quả*: đầu tiên hãy kiểm tra "các ô đã thực hiện" hoặc "các ô chưa được thực hiện" trong mục "hiệu quả" trong mẫu đề xuất.

Đã thực hiện: △ → Bất kỳ đề xuất cải tiến nào cũng nên có mức thưởng là 200 yên

○ → Mang lại hiệu quả tốt, mức thưởng là 500 yên

◎ → Nếu hiệu quả rất tốt, mức thưởng là 1000 yên. Với các đề xuất độc đáo, người ta sẽ sử dụng một mẫu riêng để thảo luận



2. *Ý tưởng/ biện pháp đối phó*: với những đề xuất chưa được thực hiện, hãy tham khảo phần "đề xuất đổi mớ " trong mẫu.

Đề xuất đổi mới (Ý tưởng, Cụ thể, Khả thi)

△ → phần thưởng cho sự tham gia

○ → 200 yên

◎ → 500 yên, cho dù ý tưởng có hay đến đâu, nhưng nếu ý tưởng chưa được thực hiện thì mức thưởng sẽ không quá 500 yên.

3. *Xác định vấn đề*: Nếu như lợi ích và ý tưởng của một đề xuất không được công nhận, hãy tham khảo mục "vấn đề" trong mẫu.

Khu vực vấn đề (Chú ý vấn đề, Chỉ ra vấn đề, Đào sâu vấn đề)

△ → bị loại bỏ (vấn đề được chỉ ra nhưng định nghĩa vẫn còn mơ hồ

○ → giải thưởng cho sự tham gia

◎ → 200 Yên, cho dù cách nhận thức vấn đề có hoàn hảo đến đâu, nếu không đưa ra phương pháp giải quyết cụ thể thì mức thưởng cũng sẽ không quá 200 yên

Chú ý: 1. Mức thưởng và ở cấp độ nào sẽ được nhận thưởng phụ thuộc vào tình hình ở mỗi công ty.
2. Với những đổi mới đã được thực hiện, người ta sẽ trao thưởng ngay và mức thưởng sẽ được định trước.

- Những khoản tiền thưởng dưới 1.000 yên thì được coi như khoản đầu tư đào tạo người lao động chứ không phải là mức thưởng cho hiệu quả mang lại. Quá trình đánh giá nên dựa vào triển vọng đào tạo; nhờ vậy mà quá trình đó mới được tiến hành một cách đơn giản và trực quan.

- Với phần lớn những ý tưởng có mức thưởng vài nghìn yên, nếu tiến hành phân biệt và xác định chính xác hiệu quả của chúng thì chỉ tốn thời gian và tiền bạc.[1]

TIÊU CHUẨN SO SÁNH ĐỂ ĐÁNH GIÁ BIỆN PHÁP GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Bảng A trang 162 trình bày một cách đánh giá biện pháp giải quyết vấn đề. Đó là sự cải biến của biểu đồ đánh giá nhanh biểu đồ gán ý nghĩa cụ thể cho ba bước ở mỗi một cấp độ chất lượng đề xuất.

Dựa trên định nghĩa của vấn đề sự khác nhau giữa trạng thái tiêu chuẩn và trạng thái hiện thực, biểu đồ này là công cụ đánh giá phương pháp mà đề xuất sử dụng để giải quyết vấn đề và chất lượng của các biện pháp được đề xuất. Đặc biệt, biểu đồ này còn đo được mức độ của những vướng mắc cần loại bỏ và gán đề xuất với một cấp độ cụ thể nào đó trong biểu đồ. Những vướng mắc này thường được được định nghĩa bởi những tính từ mang ý nghĩa tiêu cực như: bất tiện, không thoải mái, thiếu sót, không an toàn, v.v...

BẢNG A
Biểu đồ đánh giá biện pháp giải quyết các vấn đề "tiêu cực"

Cấp độ / Chất lượng	Không tồi △	Tốt ○	Rất tốt ◎
Hiệu quả của việc thực hiện	Biện pháp được thực hiện ngay lập tức (Cho dù có là biện pháp tạm thời thì vẫn cứ tốt hơn không làm gì)	Biện pháp giải quyết nguyên nhân của vấn đề (Một vài nguyên nhân vẫn chưa được giải quyết, vấn đề mới được giải quyết một phần)	Đưa ra giải pháp cơ bản (Nguyên nhân chính đã được loại bỏ hoàn toàn)
Phát triển ý tưởng	Biện pháp được thực hiện ngay lập tức Vô tình tìm ra giải pháp; đó chỉ là giải pháp tình thế	Biện pháp giải quyết nguyên nhân của vấn đề. (Một vài nguyên nhân quan trọng đã được giải quyết)	Biện pháp thể hiện giải pháp cơ bản. (Giải quyết nguyên nhân chính của vấn đề)
Nhận thức (phát hiện vấn đề)	Thể hiện sự bất mãn và chán nản. Lĩnh vực vấn đề được chỉ rõ (chỉ ra được cả những lý do)	Nguyên nhân chính đã được xác định và chỉ rõ	Nguyên nhân chính của vấn đề đã được đào sâu, phát hiện và chỉ rõ

Những lĩnh vực câ`n được quan tâm đặc biệt: khả năng xác định nguyên nhân thực sự của vâ´n đê`, khả năng thực hiện các biện pháp giải quyê´t nguyên nhân chính của vâ´n đê`, phạm vi nguyên nhân thực sự của vâ´n đê` được loại bỏ.

Ví dụ, khi giai đoạn “hiệu quả” được đánh giá là “râ´t tô´t”, điê`u đó có nghĩa là tình hình được cải thiện hoàn toàn. Hâ`u như toàn bộ vâ´n đê` đã được loại bỏ và mức độ cải tiê´n đã được nâng lên thành một tiêu chuẩn mới. Biểu đô` chỉ ra các điê`u kiện khi đạt được câ´p độ này.

Mặt khác, khi hiệu quả của đê` xuâ´t được đánh giá là “không tô`i”, điê`u đó có nghĩa là mặc dù phâ`n lớn các yê´u tô´ tiêu cực vẫn còn đó, thì có người đã đặt câu hỏi là “Tại sao mọi việc lại như vậy?” – tức là người đó đã tìm ra ý tưởng. Chúng ta hãy cùng xem xét một vài khuôn mẫu điển hình của đê` xuâ´t.

Nhận thức Δ + Phát triển ý tưởng Δ = Hiệu quả Δ

Mức độ này đặt ra yêu cầu đề xuất. Nó chỉ đơn giản phản ánh một thực tại là đang có điều gì đó không ổn, đang có sự khiếm khuyết. Hơn nữa, nó đưa ra lý do hiển nhiên cho giải quyết vấn đề, nhưng cũng chỉ là một giải thích sơ lược.

Ở cấp độ này, chúng ta chỉ có thể mong đợi các biện pháp tình thế để giải quyết hiện tượng chứ chưa giải quyết được nguyên nhân của vấn đề. Những đề xuất được đưa ra trong điều kiện trên thường là những đề xuất sơ khai và được hình thành một cách tình cờ chứ không có kế hoạch. Mặc dù việc thực hiện những biện pháp này còn tốt hơn khi chúng ta không có biện pháp gì, nhưng thành thật mà nói thì hiệu quả mang lại không đáng kể hoặc chỉ có tính chất tạm thời.

Tìm ra những đề xuất ở cấp độ này vẫn tốt hơn khi không đưa ra được đề xuất nào. Khi đó, chúng ta đều thờ ơ, không quan tâm, không có trách nhiệm và không có động cơ để tìm ra đề xuất, do vậy, sẽ không thể nào tìm ra vấn đề và nhìn nhận đánh giá vấn đề. Trái lại, khi chúng ta chú ý đến vấn đề và nghĩ cách giải quyết thì hoạt động của chúng ta được đánh giá là hoạt động tích cực. Đó cũng chính là điểm khởi đầu của hệ thống Kaizen. Tuy nhiên, nếu đây là cấp độ cao nhất chúng ta từng đạt được thì chúng ta đang thật sự phải đối mặt với vấn đề.

Nhận thức O/□ + Phát triển ý tưởng O/□ = Hiệu quả O/□

Chúng ta đạt được cấp độ này khi đã tìm ra được nguyên nhân của vấn đề. Do biện pháp được đề xuất tập trung giải quyết nguyên nhân thật sự của vấn đề, nên một số vấn đề cụ thể có thể được loại bỏ.

Tuy nhiên, chúng ta có thể đã thất bại khi đối mặt với khía cạnh quan trọng nhất của vấn đề vì các biện pháp giải quyết vấn đề không thật sự hiệu quả hoặc đề xuất của chúng ta không thể thực hiện được. Như vậy, chúng ta chưa đề ra được giải pháp thật sự để giải quyết vấn đề.

Tất nhiên, khi mới bắt đầu hoạt động Kaizen, không cần thiết phải luôn yêu cầu mọi người có các giải pháp hoàn chỉnh. Điều quan trọng nhất lúc này là phải thực hiện nhiều cải tiến nhỏ nhưng được tích lũy dần dần. Chúng ta phải cố gắng thực hiện những gì có thể thực hiện mặc dù còn những hạn chế nhất định. Nếu đạt được một số kết quả, chúng ta nên hoan nghênh những đề xuất như vậy và khuyến khích mọi người đưa ra nhiều đề xuất hơn nữa.

Trên thực tế, chúng ta vẫn chưa hài lòng khi đạt đến cấp độ này. Điều chúng ta thật sự mong muốn là những giải pháp triệt để, những giải pháp tháo vát và khéo léo hơn nữa.

Nhận thức □ + Phát triển ý tưởng □ = Hiệu quả □

Ở cấp độ này, chúng ta đã xác định chính xác nguyên nhân chính của vấn đề và đã tìm ra được một hệ thống các biện pháp giải quyết cơ bản. Hơn nữa, khi các biện pháp này được thực hiện, vấn đề sẽ được loại bỏ.

Cho dù là một vấn đề nhỏ, theo quan điểm huấn luyện và đào tạo, người đánh giá đề xuất nên công nhận một ý tưởng đáp ứng được tất cả các tiêu chí cơ bản: tìm ra nguyên nhân chính, đề xuất biện pháp giải quyết cơ bản và thực hiện các biện pháp đó.

Nếu hiệu quả của cải tiến Kaizen lớn hơn những gì đã miêu tả trên đây thì chúng ta nên xếp đề xuất vào một cấp độ cao hơn. Tùy thuộc vào hiệu quả đạt được, chúng ta cần xem xét các tiêu chí đánh giá và một mức thưởng cao hơn.

Không hoàn hảo nhưng có thể thực hiện vẫn tốt hơn hoàn hảo nhưng không thể thực hiện

Người ta tin rằng, khi vấn đề càng lan rộng thì càng khó tìm ra nguyên nhân và đề xuất các biện pháp giải quyết. Lúc này, bất kỳ đề xuất nào đưa ra cũng trở nên khó thực hiện hơn.

Khi người lao động tích lũy được kinh nghiệm, có tầm hiểu biết rộng, phát triển được kỹ năng nghề nghiệp và thương thuyết, lúc này

nên khuyến khích họ tiếp cận với những vấn đề nghiêm trọng hơn để mang lại hiệu quả cao hơn.

Với những người đã từng làm việc tại một công ty trong mười năm hoặc lâu hơn nên tự động tham gia các hoạt động Kaizen và mỗi năm họ nên đề xuất một vài ý tưởng cải tiến mang lại hiệu quả cao. Hoạt động Kaizen giúp ích rất nhiều cho việc phát triển kỹ năng và cải thiện cách thức làm việc của người lao động ở tất cả các cấp độ.

Việc tập trung vào những cải tiến có hiệu quả cao là một việc làm hoàn toàn đúng đắn. Nhưng vấn đề của cách tiếp cận này chỉ phát huy hiệu quả trong phạm vi đề xuất có thể thực hiện mà thôi, nếu không, nó trở nên giảm năng suất. Sau đó, những gì mà bạn có là những ý kiến vĩ đại chỉ tồn tại trong mơ. Sự nhiệt huyết luôn được thừa nhận và đánh giá cao, nhưng công ty thường chỉ đánh giá các kết quả cụ thể. Vẽ ra một viễn cảnh đẹp về hiệu quả của đề xuất sẽ là tiết kiệm được hàng triệu đô-la không được đánh giá cao. Cái chúng ta cần là hiệu quả thật sự cho dù nó chỉ đáng giá một số tiền nhỏ.

Đó là lý do tại sao các biện pháp được xếp hạng hai nhưng được thực hiện lại được đánh giá cao hơn biện pháp hoàn hảo nhưng không thể thực hiện. Cách tiếp cận mà bạn nên áp dụng cho người lao động là giới thiệu các cải tiến trong phạm vi chúng có thể được thực hiện và sau đó để phát triển khả năng Kaizen và những kỹ năng giúp người lao động mở rộng phạm vi hiệu quả của đề xuất.

Một số người có thể phản đối ý kiến trên, họ cho rằng "Có thực tế không khi những ý tưởng hoàn hảo nhất lại không được thực hiện chỉ vì những điều kiện không thuận lợi ở một công ty nào đó. Tại sao chúng ta lại không thông cảm cho những người lao động đưa ra những ý tưởng như vậy?"

Thông cảm là điều tốt, nhưng hãy nhớ rằng cái đích muốn hướng đến chính là phát triển khả năng tạo ra các đề xuất Kaizen có thể thực hiện *ngay cả trong* các điều kiện không thuận lợi của công ty. Bất kỳ ai cũng có thể đưa ra những ý tưởng hoàn hảo. Nó cần được đánh giá và nhận thức tốt hơn để hình thành những ý tưởng hay có thể thực hiện được.

Một vài công ty vẫn chỉ châ´p nhận những đê` xuâ´t đã được thực hiện. Có thể bạn không muô´n đi quá xa như vậy, nhưng ít nhâ´t bạn phải phân biệt được những ý tưởng có tính thực tê´ và những ý tưởng không có tính thực tê´ bă`ng cách trao thưởng thâ´p hơn cho những ý tưởng chưa được thực hiện.

Ngay cả khi đê` xuâ´t không được thực hiện, vẫn có giải thưởng nhỏ dành cho đê` xuâ´t đó. Những giải thưởng đó khích lệ sự phát triển hơn nữa và ghi nhận sự tham gia của người lao động nên được coi như là khoản đâ`u tư có hiệu quả vào việc đào tạo người lao động.

TIÊU CHUẨN SO SÁNH ĐỂ ĐÁNH GIÁ MỤC TIÊU VÀ CHỈ TIÊU MỚI

Có một định nghĩa dễ hiểu hơn vê` vâ´n đê`. Đó là sự khác nhau giữa tình hình hiện tại và những mục tiêu hoặc chỉ tiêu mới do chúng ta tự đặt ra. Trong trường hợp này, vâ´n đê` sẽ "được tạo ra" khi bạn không hài lòng với tình hình hiện tại nê´u so sánh với tình hình lý tưởng mới. Bảng B sẽ chỉ ra câ´p độ đánh giá dựa trên cơ sở của định nghĩa này.

Bảng B

Biểu đô` đánh giá biện pháp giải quyê´t cho những vâ´n đê` nảy sinh khi có "tiêu chuẩn mới"

Cấp độ / Phạm vi	Không tồi △	Tốt ○	Rất tốt ◎
Hiệu quả của việc thực hiện	Biện pháp được thực hiện ngay tức thì (Mặc dù biện pháp đó có thể tạm thời, nó cũng có giá trị trong các cải tiến nhỏ)	Cải tiến vươn tới một cấp độ mới (Có thể đạt được một cấp độ cao hơn)	Đạt được tầm cao mới và chỉ tiêu cao hơn (Mục đích công việc có thể đạt được với hiệu quả cao hơn)
Phát triển ý tưởng	Tình cờ tìm ra giải pháp	Đề xuất những biện pháp cụ thể (Biện pháp giải quyết có hiệu quả với các công việc khác nhau)	Biện pháp đề xuất có hiệu quả lớn (Biện pháp rất hiệu quả, đạt được mọi chỉ tiêu quan trọng)
Nhận thức (đặt ra mục tiêu)	Chỉ là sự mơ tưởng	Một cấp độ cao hơn sẽ được thiết lập. Công việc sẽ: • dễ chịu hơn và thoải mái hơn • an toàn hơn và yên tĩnh hơn • nhanh hơn hoặc có chất lượng tốt hơn • tin cậy hơn và có tổ chức hơn	Một chỉ tiêu rất lớn được xác lập. Nó có thể được áp dụng cho: • Mục đích của công việc là gì? • Có thể tăng được doanh số hay không? • Có thể giảm giá thành không? • Có thể loại bỏ quá trình này không?

Những khu vực câ`n được quan tâm đặc biệt. Mức độ đạt được các mục tiêu thật sự; mức độ các biện pháp hỗ trợ để đạt được các mục tiêu này; và làm thê´ nào để đạt được các mục tiêu một cách có hiệu quả.

Ở đây, chúng ta cũng có thể sử dụng từ “nhiệm vụ” để thay thê´ cho từ “vâ´n đê`” thường mang ý nghĩa tiêu cực. Đó chính là hệ thô´ng Kaizen “hung hăng”.[2] Vâ´n đê` theo ý nghĩa này chính là nhiệm vụ chúng ta câ`n thực hiện để tiê´n tới một tiêu chuẩn cao hơn. Hãy cùng xem xét kỹ lưỡng hơn vê` các tiêu chuẩn so sánh để xác định loại Kaizen này.

Nhận thức △ = Phát triển ý tưởng

Sự xếp hạng này có nghĩa là những gì mà đề xuất miêu tả ở cấp độ cao hơn sự mơ tưởng một chút. Loại đề xuất này có thể liên quan đến một đường dây kinh doanh mới hoặc một sản phẩm mới. Nó có thể nói lên một điều gì đó, ví dụ như: "Giá như chúng ta có trang bị máy móc như thế này", hoặc "Giá như chúng ta có thể làm theo cách đó". Đó là kiểu đề xuất "giá như".

Trên thực tế, đề xuất có thể là một ý tưởng tuyệt vời. Những người đánh giá đề xuất cũng coi đó là ý tưởng tuyệt vời. Nếu ý tưởng đó có thể được thực hiện thì chắc chắn sự tuyệt vời đó không ai không thừa nhận.

Tuy nhiên, vấn đề ở đây là không có những phương tiện cụ thể nào để thực hiện những đề xuất như vậy. Thật không may, chúng ta không thể nào đạt đến cấp độ này. Thẳng thắn mà nói, thì ngay cả một đứa trẻ con cũng có thể đưa ra những đề xuất kiểu như vậy.

Điều mà chúng ta trông đợi ở những người đề xuất là một biện pháp cụ thể hoặc một ý tưởng có thể thực hiện được. Điều đó không có nghĩa là chúng ta nên nói với mọi người là đừng mơ tưởng nữa. Trái lại, chúng ta nên khuyến khích họ phát triển những kỹ năng và thế mạnh riêng để họ có thể hiện thực hóa giấc mơ của mình.

Sẽ không có ý tưởng mới nào xuất hiện ở một môi trường "sóng yên biển lặng", nơi mọi người đều hài lòng với mọi thứ. Ở một môi trường mà ai cũng chỉ biết kêu ca phàn nàn về những thiếu sót và ấp ủ những mơ tưởng thì tình trạng cũng như vậy mà thôi.

Bạn càng mong muốn giấc mơ trở thành hiện thực, mục tiêu và ước vọng của bạn càng cao thì càng có khả năng đạt được một cấp độ nào đó nếu bạn bắt đầu nghĩ rằng "Mình phải thực hiện một số công việc!". Tại thời điểm này, ý tưởng của bạn sẽ có tính thực tế cao hơn.

Nhận thức O + Phát triển ý tưởng O = Hiệu quả Δ/ O

Khi con người mong muốn thay đổi một điều gì đó dù để làm cho công việc trở nên dễ chịu hơn hoặc để làm một việc gì đó nhanh hơn, thì từ mơ tưởng đến cấp độ tiếp theo là một khoảng cách không

quá xa xôi. Bước tiếp theo thường liên quan đến những suy nghĩ cụ thể hơn thể hiện qua các câu hỏi như “Mình cần cải thiện tình hình như thế nào?” và “Tôi phân vân không biết vấn đề có thể được giải quyết theo cách đó không?”

Khi đã đạt được cấp độ này, phương pháp được sử dụng sẽ trở nên cụ thể và thực tế hơn. Phương pháp này có thể không sáng tạo lắm nhưng ít nhất thì cũng có khả năng được thực hiện. Hơn nữa, nếu hiệu quả của nó mới chỉ đạt ở cấp độ tối thiểu, nhưng nếu cải tiến khiêm tốn này được thực hiện và được tích lũy theo thời gian thì cải tiến này rất có giá trị.

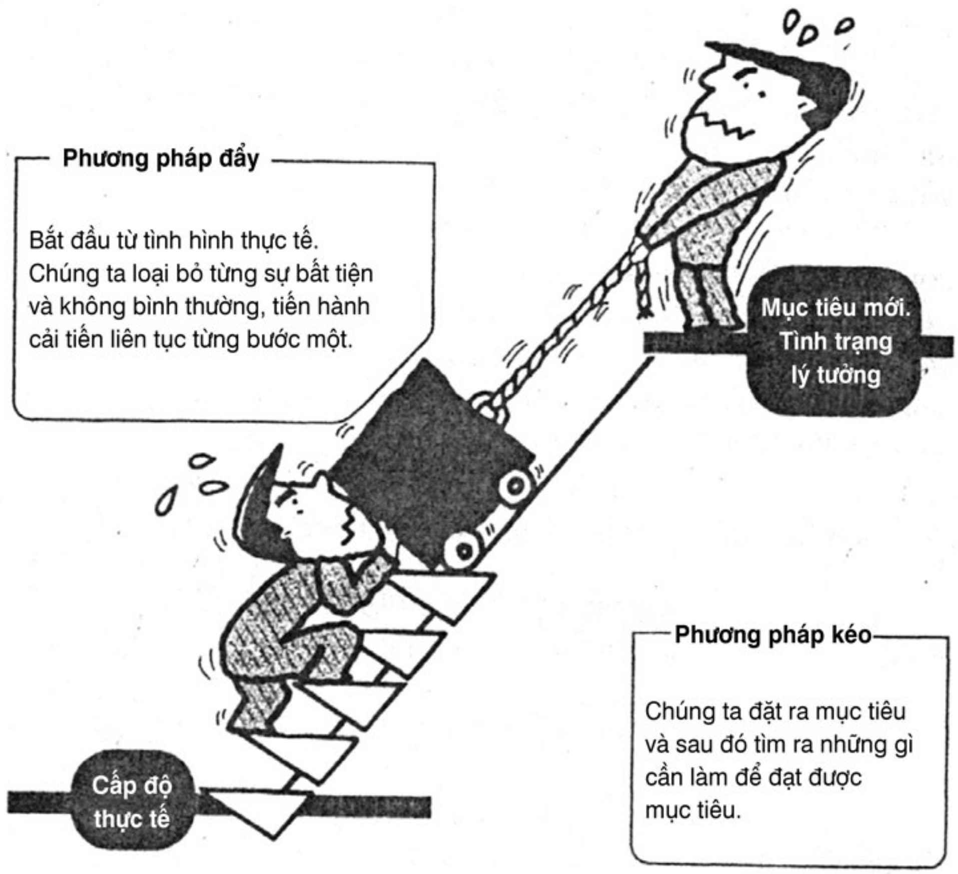
Nhận thức □ + Phát triển ý tưởng □ = Hiệu quả O/□

Ở cấp độ này, chúng ta mong muốn đạt được một tiêu chuẩn cao hơn nữa. Mục tiêu của chúng ta là một ý tưởng về mọi việc sẽ phải ra sao trong tương lai. Điều này trái ngược với hệ thống Kaizen giản đơn dựa trên tình hình hiện tại. Đề xuất cải tiến sẽ hình thành từ suy nghĩ của chúng ta về cách thức để đạt được mục tiêu.

Nếu may mắn, chúng ta có thể tìm ra phương pháp năng suất và hiệu quả nhất để đạt được mục tiêu đó. Ở giai đoạn này, chúng ta được đánh giá không chỉ dựa trên tiêu chuẩn mà chúng ta nhắm tới mà còn dựa trên việc chúng ta đạt được tiêu chuẩn đó hiệu quả như thế nào.

Hai cách tiếp cận Kaizen

Bảng A và bảng B nêu bật hai cách tiếp cận cơ bản đối với hệ thống Kaizen và giải quyết vấn đề. Cách thức được chỉ ra trong bảng A là để xác định nguyên nhân chính của các yếu tố tiêu cực chúng ta lĩnh hội được (ví dụ như “sự bất tiện” hoặc “sự nguy hiểm”), sau đó sẽ chọn một phương pháp để loại bỏ từng nguyên nhân. Đây là “phương pháp đẩy” thường liên quan đến các cải tiến có hiệu quả tích lũy.



Phương pháp được chỉ ra trong bảng B bao gồm bước thứ nhất là đặt ra một cấp độ hoặc một mục tiêu cao hơn, bước thứ hai là tìm cách đạt được mục tiêu đó. Bạn cũng có thể bắt đầu bằng cách đặt câu hỏi "Mục đích của công việc này là gì?" và sau đó tìm ra phương pháp tốt nhất để đạt được mục tiêu. Phương pháp này được gọi là *phương pháp kéo* và nó có thể mang lại những cải tiến tốt hơn về chất lượng.

Phương pháp phân tích và loại bỏ những yếu tố tiêu cực là cách tiếp cận bền vững và đáng tin cậy. Tuy nhiên, đôi khi, nó đưa chúng ta vào ngõ cụt. Trong những trường hợp như vậy, hãy thử sử dụng những tiêu chuẩn so sánh khác như mô tả trong phần tiếp theo.

TIÊU CHUẨN SO SÁNH CHUNG CHO NGƯỜI ĐỀ XUẤT VÀ NGƯỜI ĐÁNH GIÁ ĐỀ XUẤT

Biểu đồ đánh giá nhanh là một công cụ để xác định mức thưởng và cũng là tiêu chuẩn so sánh để dẫn dắt sự phát triển của người lao động thông qua hệ thống Kaizen. Đó chính là lý do tại sao cần có sự phân biệt giữa cấp độ hiện tại và cấp độ tiếp theo của quá trình Kaizen. Hệ thống đánh giá chỉ chú trọng vào kết quả của đề xuất sẽ không có giá trị huấn luyện và không đưa ra được đường lối.

Tuy nhiên, khi nhà quản lý sát cánh cùng người lao động tuyến đầu trong việc nghiên cứu quá trình cải tiến, họ có thể giải thích tại sao chúng ta cần có thang điểm cao hơn cho một đề xuất tốt hơn. Khi người lao động đưa ra nhiều đề xuất thì cấp độ của đề xuất cũng theo đó mà tăng lên. Trong quá trình này, người lao động sẽ coi hệ thống Kaizen là tiêu chuẩn so sánh để xác định môi trường của họ. Bằng cách này, người lao động sẽ trở thành những nhà cải cách đích thực và tiếp tục phát triển các kỹ năng và khả năng Kaizen của mình.

Người ta cho rằng, kết quả tốt bắt nguồn từ quá trình thực hiện tốt, và điều đó cũng đúng đối với đào tạo và hướng dẫn các hoạt động cải tiến. Chỉ bằng cách xem xét quá trình cải tiến mới đạt được kết quả tốt. Tuy nhiên, điều chúng ta thật sự mong muốn là để cho người lao động tự tìm hiểu quá trình Kaizen và đánh giá ý tưởng của họ. Tự dạy chính là cách tốt nhất để phát triển kỹ năng. Người lao động không nên quá ỉ lại vào sự chỉ dẫn của người quản lý cấp trên để cải thiện chất lượng trình độ Kaizen của mình.

Khi sử dụng Kaizen như là một tiêu chuẩn so sánh, chúng ta có thể ít nhiều xác định được đề xuất của chúng ta nằm ở chỗ nào trong hệ thống và khiếm khuyết là gì. Không chỉ có vậy, ta sẽ nhận thấy cần phải cải thiện tiếp cái gì và làm thế nào để có một đề xuất tốt hơn.

Nhờ vậy, những người chỉ đạo được hưởng lợi do biết được chính xác đề xuất nào sẽ phù hợp, bộ phận nào nên được tuyên dương và bộ phận nào cần làm việc nhiều hơn nữa. Thông thường, người đánh giá đề xuất chỉ đưa ra các nhận xét vô vị mà không đưa ra được chỉ dẫn cụ thể nào để người lao động cải tiến đề xuất của họ. Thiếu sự phản hồi thích đáng, người lao động sẽ không còn động lực để tiếp

tục đưa ra các đề xuất khác nữa, thậm chí họ còn trở nên xa lạ với cả hệ thống đề xuất Kaizen.

Ngược lại, thật không hay khi từ chối một đề xuất bằng câu nói “Đây không phải là một cải tiến cơ bản nên nó sẽ không mang lại hiệu quả”. Nhận xét kiểu như thế này sẽ được coi là sự cầu kỳ không cần thiết.

Luôn có một vài cách tích cực để đánh giá đề xuất. Bằng cách chỉ cho những người đánh giá cách thức xếp loại đề xuất, tiêu chuẩn so sánh Kaizen sẽ hỗ trợ chúng ta thực hiện việc này. Trong bước phân tích cuối cùng, Kaizen sẽ xác định người quản lý đã lãnh đạo những người lao động làm việc dưới sự chỉ đạo của họ như thế nào.

Nuôi dưỡng ý tưởng từ khi mới bắt đầu đến khi đạt được thành quả

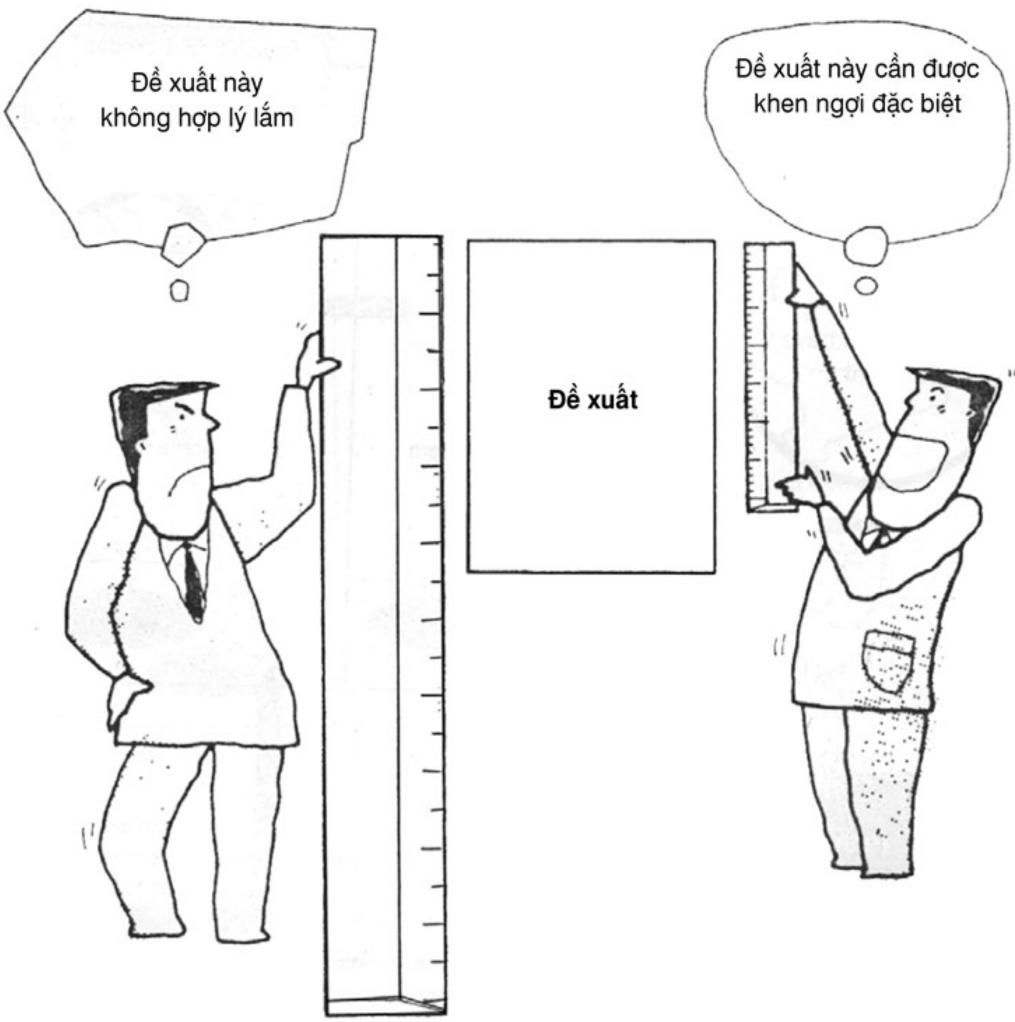
Để hiểu được khái niệm của tiêu chuẩn so sánh Kaizen, hãy cùng xem xét quá trình phát triển của một cái cây. Lúc đầu, cây chỉ là một hạt giống. Hạt giống đó tương ứng với việc phát hiện ra vấn đề hoặc nhiệm vụ. Nơi không có hạt giống thì sẽ chẳng có cái gì mọc lên, tức là nơi đó không có vấn đề hoặc chúng ta không chú ý đến vấn đề, và chẳng có đề xuất nào được đưa ra, dường như chẳng có nhu cầu đề xuất. Như vậy, phát hiện ra vấn đề là bước đầu tiên để tiến tới hoạt động Kaizen.

Giai đoạn đâm chồi sẽ là giai đoạn phát triển tiếp theo, khi chúng ta đã sẵn sàng để giải quyết vấn đề. Dù chúng ta có phát hiện ra nhiều vấn đề đến đâu nhưng nếu không sẵn sàng giải quyết vấn đề thì chúng ta vẫn chỉ dừng lại ở trình độ đầu tiên. Chỉ khi đặt ra câu hỏi “Chúng ta có thể làm được gì không?” thì chúng ta mới chính thức tiến thêm một bước đến giải quyết vấn đề.

Người lao động thông minh là những người có thể phát hiện ra vấn đề từ những lời phàn nàn của khách hàng và của những người lao động khác, đồng thời sử dụng kiến thức đó để học tập và cải tiến.

Bước tiê´p theo là tạo ra các ý tưởng và hình thành các đê` xuâ´t sáng tạo. Quá trình này được so sánh như quá trình chăm sóc chô`i cây để nó phát triển thành thân và lá. Mặc dù ý tưởng thường có châ´t lượng khác nhau, nhưng mỗi ý tưởng sẽ làm một điê`u gì đó để cải thiện tình hình.

Việc đánh giá phụ thuộc vào loại tiêu chuẩn so sánh được sử dụng



Giô´ng như một sô´ loài hoa thỉnh thoảng có ra hoa nhưng lại không kê´t quả, đê` xuâ´t Kaizen cũng đôi khi không sản sinh ra hiệu quả mong đợi ngay cả khi nó đã được thực hiện. Mặt khác, nê´u như không có hoa (thực hiện một đê` xuâ´t) thì cây sẽ không có cơ hội kê´t quả (hiệu quả của đê` xuâ´t).

Như cái cây, ý tưởng cũng bắt đầu từ hạt giống. Một vài ý tưởng cũng có thể tàn lụi đi trước khi đạt được kết quả, nhưng những ý tưởng khác lại có thể “đơm hoa kết trái” đó chính là điều mà chúng ta mong đợi.

Sự khác biệt giữa các hệ thống đề xuất nằm ở giai đoạn phát triển mà các ý tưởng đã được công nhận và đánh giá. Một vài công ty chỉ đánh giá khi ý tưởng đã mang lại thành quả; các công ty khác lại công nhận ý tưởng ở giai đoạn “đâm chồi”.

Một vài công ty nghĩ rằng giai đoạn “hạt giống” cũng vô cùng quan trọng và nên được nhìn nhận. Có ý kiến khác lại cho rằng cần đánh giá thái độ và cách tiếp cận của người lao động đối với Kaizen.

Nếu chiến lược của chúng ta là phát triển hoạt động Kaizen bằng cách nuôi dưỡng và chăm sóc các ý tưởng, thì chúng ta nên sử dụng tiêu chuẩn đánh giá ba chiều. Tiêu chuẩn đó sẽ bao gồm toàn bộ quá trình, từ hạt giống đến khi ra quả, từ việc hiểu chính xác vấn đề đến trình bày một ý tưởng tháo vát, cho đến khi đạt được hiệu quả cuối cùng.

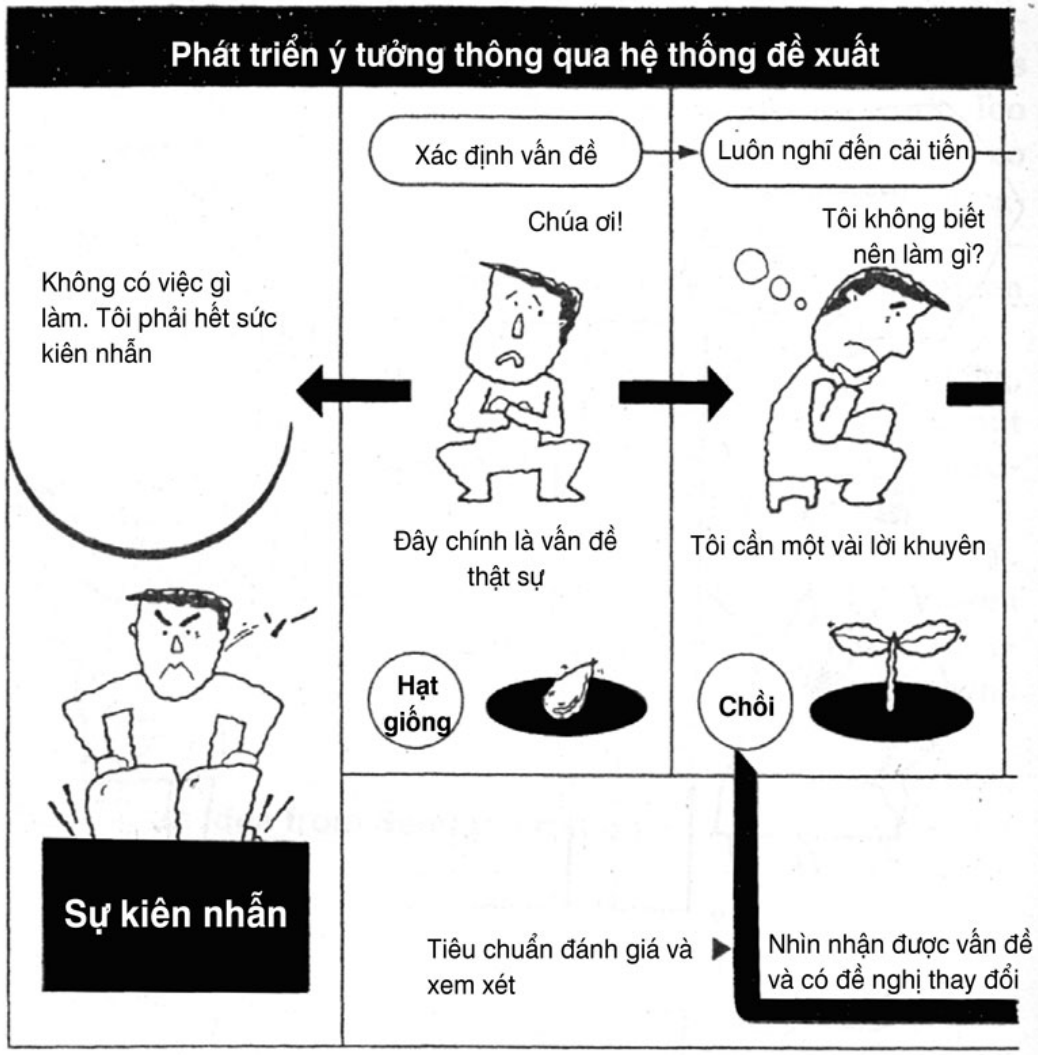
CÂU HỎI THẢO LUẬN

Ba mục tiêu của hệ thống Kaizen Teian là gì?

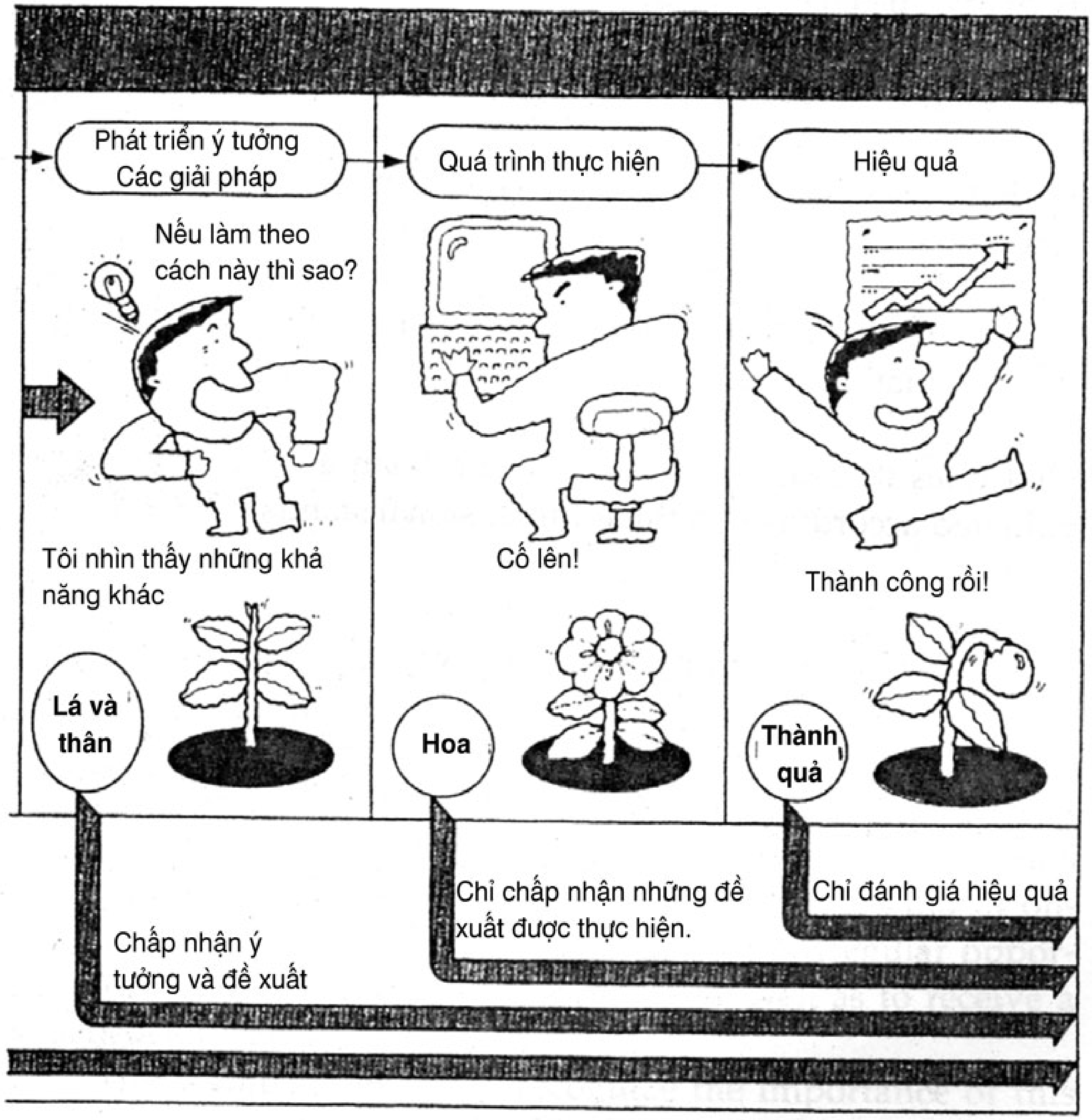
Bằng cách nào mà hệ thống đánh giá có thể giúp đạt được các mục tiêu trên?

Ba nhóm đề xuất tổng quát được công nhận trong biểu đồ đánh giá nhanh là gì?

Khi nói hoạt động Kaizen Teian nên được đánh giá theo tiêu chuẩn 3 chiều có nghĩa là thế nào?



Phát triển ý tưởng thông qua hệ thống đề xuất
Không có việc gì làm. Tôi phải hết sức kiên nhẫn
Sự kiên nhẫn
Xác định vấn đề
Chúa ơi!
Đây chính là vấn đề thật sự
Hạt giống
Luôn nghĩ đến cải tiến
Tôi không biết nên làm gì?
Tôi cần một vài lời khuyên
Chồi
Tiêu chuẩn đánh giá và xem xét
Nhìn nhận được vấn đề và có đề nghị thay đổi



Phát triển ý tưởng
Các giải pháp
Quá trình thực hiện
Hiệu quả
Nếu làm theo cách này thì sao?
Tôi nhìn thấy những khả năng khác
Cố lên!
Thành công rồi!
Lá và thân
Hoa
Thành quả
Chỉ chấp nhận những đề xuất được thực hiện.
Chỉ đánh giá hiệu quả
Chấp nhận ý tưởng và đề xuất

12
Teian là thước đo trình độ lãnh đạo

SỰ DÌU DẮT GIÚP NẢY SINH Ý TƯỞNG VÀ TRAU DỒI KHẢ NĂNG TƯ DUY SÁNG TẠO

Một nhân tố quan trọng trong hoạt động Kaizen Teian (đề xuất cải tiến) chính là đường lối mà những người quản lý phổ biến cho nhân viên. Hệ thống đề xuất dựa trên những tiến bộ đã đạt được thật sự là một hình thức đào tạo tại-nơi-làm-việc. Họ liên tục tạo cơ hội cho những nhân viên chủ chốt đưa ra đề xuất mang tính xây dựng, cũng như giúp những nhân viên này thu được những kinh nghiệm từ thực tế.

Ngày nay, nhiều công ty đã nhận ra tầm quan trọng của hoạt động Kaizen Teian. Nguyên tắc đề xuất của rất nhiều công ty cho thấy rằng, vai trò của công tác quản lý là đưa ra đường lối hướng dẫn dựa trên các đề xuất Kaizen. Nhiều công ty đã tiến hành các cuộc hội thảo giúp cán bộ quản lý và cán bộ giám sát nghiên cứu các đề xuất Kaizen.

Cách tiêu diệt khả năng tư duy sáng tạo và cách trau dồi khả năng này

Đối với một số người, việc đưa ra những chỉ dẫn mang tính xây dựng không hề dễ dàng. Nếu người quản lý không biết rõ cần phải đưa ra kiểu chỉ dẫn nào và cách thức đưa ra những chỉ dẫn đó, mọi nỗ lực giúp đỡ nhân viên của họ sẽ không mang lại hiệu quả.

Những nỗ lực giúp đỡ kém hiệu quả này thường là của các vị lãnh đạo, nhà quản trị, nhà phê bình mới được đề bạt. Những cán bộ quản lý thiếu kinh nghiệm thường nghiêm trọng hóa vấn đề đưa ra đường lối cho nhân viên. Thái độ cứng nhắc và cương quyết của họ

dễ dẫn đến hiểu lầm. Những cuộc họp tổng kết đề xuất thường biến thành cuộc tranh luận theo chiều hướng “bới lông tìm vết”, và tác giả của ý tưởng sẽ trở thành hoặc là người có tội hoặc là giống như một học sinh đang cố gắng vượt qua kỳ thi đại học.

Khái niệm “hướng dẫn” không nên bị nhầm lẫn thành “chỉ trích”. Việc tìm kiếm thiếu sót và những nhược điểm trong các đề xuất có thể trở thành một thói quen. Thái độ đó sẽ không hề hiệu quả khi đào tạo những tác giả của đề xuất Kaizen. Những hướng dẫn mang tính tiêu cực này sẽ giết chết tư duy sáng tạo.

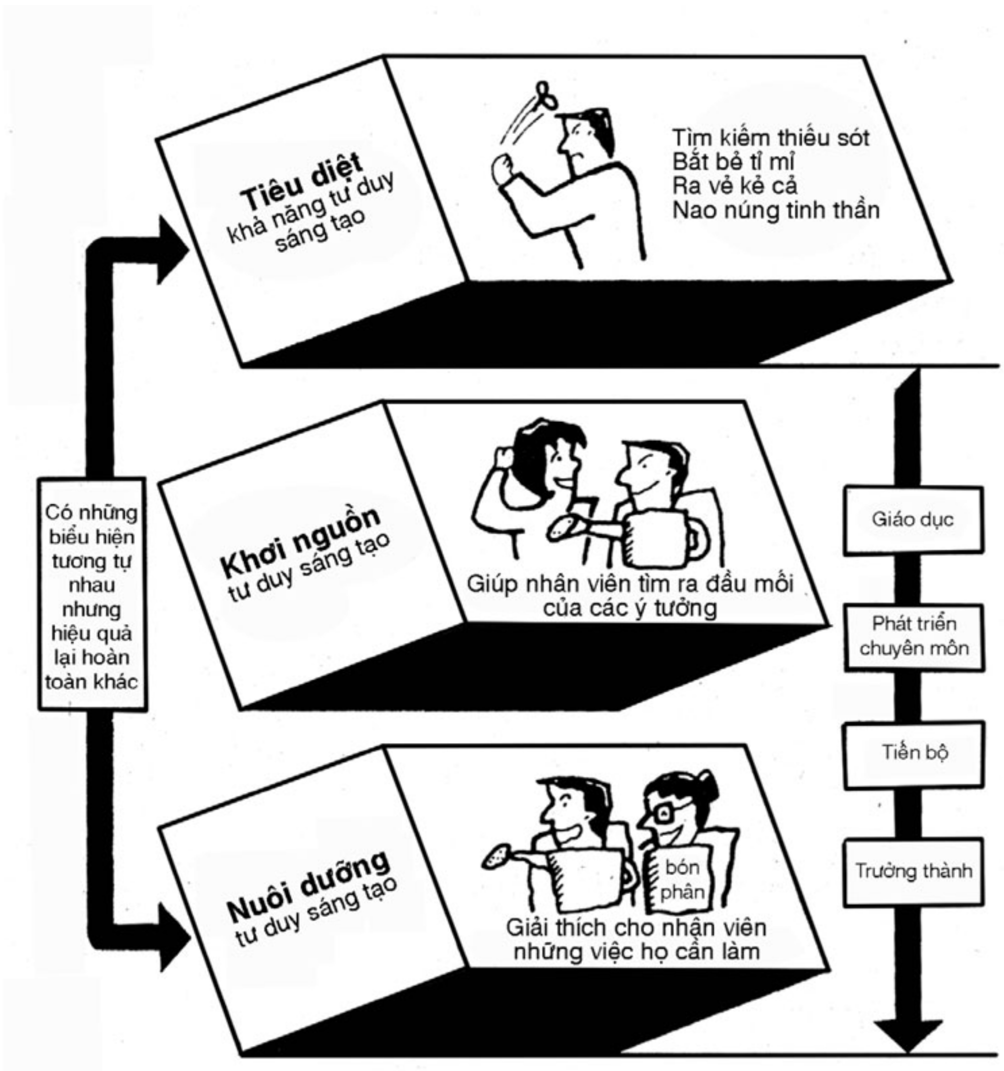
Đối với người quản lý, đề xuất của một nhân viên thường đầy rẫy những thiếu sót. Với những yếu tố như chi phí, độ an toàn, hiệu quả trong quá trình thu hồi sản phẩm và những trở ngại khi thực hiện, người quản lý có thể tìm được lý do để bác bỏ bất cứ đề xuất nào.

Thật không may, một số nhà quản lý thường bác bỏ đề xuất của nhân viên vì họ cảm thấy e ngại những ý tưởng này. Thái độ đó hoàn toàn không mang lại hiệu quả. Những nhà quản lý đã từng làm nhân viên sẽ có kinh nghiệm, kiến thức và đánh giá tốt hơn. Thay vì sử dụng kiến thức chuyên môn để chỉ trích những thiếu sót của đề xuất, họ sử dụng những kiến thức đó theo cách tích cực hơn, nhằm khơi dậy khả năng tư duy sáng tạo và nâng cao chất lượng đề xuất của nhân viên.

Ví dụ, ngay cả đối với những đề xuất sơ sài, người quản lý cũng phải chú trọng vào những ưu điểm và từ đó nuôi dưỡng động lực cho tác giả, chứ không nên chú tâm vào những nhược điểm. Họ nên giải thích tại sao đề xuất này cần được nâng cao hơn, gợi ý cách thức tiến hành, và hướng tác giả tới một giải pháp tốt hơn. Những người quản lý có năng lực nên chia sẻ kinh nghiệm và kiến thức của bản thân để tăng cường cho ý tưởng của người khác. Và trách nhiệm của họ là nuôi dưỡng, trau dồi khả năng tư duy sáng tạo chứ không phải tiêu diệt nó.

Những nhà quản lý có thái độ phê phán thường bác bỏ ý tưởng của những người có đầu óc cải cách, và do đó, ngăn cản sự tiến bộ trong

ý tưởng của họ. Họ thường thích bới móc vâ´n đê`. Việc làm của họ được ví như việc “dẫm đạp lên những bông hoa mỏng manh”. Ngược lại, những nhà quản lý có thái độ xây dựng sẽ mang đê´n sức sô´ng mới cho hoạt động Kaizen. Bă`ng cách nhận thức được giá trị của một đê` xuâ´t và nghiên cứu để củng cô´ những điểm mạnh của đê` xuâ´t đó, nhà quản lý có thái độ xây dựng có thể đào tạo nhân viên đạt hiệu quả cao hơn mong đợi.



Thái độ trịch thượng, thiê´u quyê´t đoán và trò chơi kê´t bạn qua thư

Có một cách tiêu diệt khả năng tư duy sáng tạo là thực hiện công việc với thái độ kẻ cả, thiê´u trách nhiệm. Sách hướng dẫn quy trình

Kaizen Teian của công ty có nói rằng người quản lý nên cảm ơn nhân viên vì những đề xuất, thế những một vài nhà quản lý lại hiểu vấn đề theo nghĩa đen mà không hiểu hết các hàm nghĩa của nó.

Khi những nhà quản lý này viết nhận xét vào mẫu đề xuất của nhân viên, họ thường viết rằng, "Cảm ơn anh rất nhiều vì ý tưởng của anh. Đó là một ý tưởng tuyệt vời!" Đôi khi họ phản hồi lại những thắc mắc của nhân viên bằng một loạt những mảnh giấy vô nghĩa, như thể họ đang viết thư kể với một người bạn về chủ đề thời tiết vậy.

Tuy nhiên, những lời nói ngọt ngào này không thể giúp đề xuất của nhân viên được thực hiện. Vấn đề ở đây là, những người quản lý này không giải thích cho nhân viên cách làm cho một đề xuất trở nên khả thi hơn và không thể đưa ra quyết định thực hiện đề xuất đó.

Đôi khi họ viết vào mẫu đề xuất: "Đừng ngại ngần đưa ra một đề xuất khác sau này", và đây được xem như một lời nói đùa vụng về. Có thể nhân viên sẽ tiếp tục đưa ra đề xuất, nhưng họ sẽ sớm nhận ra rằng với bất kể đề xuất nào họ đưa ra, nhà quản lý cũng chẳng hề quan tâm, vì thế mà họ không còn cảm thấy hứng thú với lời đề nghị đó nữa. Họ không muốn bị biến thành những kẻ ngốc nữa, vì thế, những đề xuất sẽ bị cạn kiệt mãi mãi.

Những nhân viên giàu kinh nghiệm hiểu rõ rằng, giám sát viên và quản lý sẽ xem xét kỹ lưỡng một đề xuất được trình lên. Ngay khi nhân viên trình lên một đề xuất, nhân viên đó sẽ bắt đầu thăm dò thái độ của người quản lý về đề xuất đó và về một công việc cụ thể nào đó, phán đoán xem liệu người quản lý có đánh giá tốt đề xuất đó hay không.

Nếu nhân viên thấy đề xuất của họ không được chấp nhận do người quản lý quá thiển cận, họ sẽ có cảm giác như bị lừa dối. Nhân viên thường rất nhạy cảm với những phản ứng của người quản lý; họ có thể nhận ra khi nào người quản lý né tránh một vấn đề hay chấp nhận một đề xuất.

Tổng kết và đánh giá nên dựa trên các tiêu chuẩn đặt ra cho công việc

Thật sai lầm khi chỉ chú trọng vào những điểm yếu của một đề xuất, nhưng cũng thật sai lầm khi đưa ra những chỉ dẫn và đánh giá quá dễ dãi, làm cho nhân viên không nhận ra những thiếu sót của mình. Cả hai cách trên đều không có giá trị đào tạo, và cả hai cách đều không giải thích cho tác giả đề xuất loại đề xuất nào sẽ được chấp nhận và thực hiện. Kết quả là tính quyết đoán của các tác giả đề xuất sẽ bị mòn dần. Vấn đề của cả hai cách trên là mục tiêu của công việc chưa được xem là nhân tố chính để đánh giá và hướng dẫn nhân viên.

Vậy hướng dẫn là gì?

Từ "hướng dẫn" trong tiếng Nhật có nghĩa là "sự phối hợp của các tâm hồn đồng cảm", "chỉ dẫn cách thức", và "thúc đẩy hoạt động". Khi những người ở cùng một nơi làm việc, cùng có chung tư tưởng hay nói cách khác là tâm đầu ý hợp, họ sẽ sẵn sàng chỉ cho những đồng nghiệp khác những cách làm đúng đắn, nghĩ ra những sáng kiến để thúc đẩy một dự án mới.

Bước đầu tiên trong hướng tiếp cận này là hướng dẫn cách suy nghĩ – xác định rõ mục tiêu và mục đích cho người lao động tại nơi làm việc. Đây cũng chính là cơ sở cho các tiêu chuẩn đánh giá đề xuất. Thiếu những mục tiêu này sẽ khiến cho sự đánh giá dựa trên cảm tính và cách hiểu chủ quan của người quản lý đôi khi quá gay gắt hoặc quá dễ dãi.

Kaizen có nghĩa là phá bỏ hiện trạng, dù cho khả năng phá bỏ đó có nhỏ đến đâu. Thông thường, những đề xuất và ý tưởng được trình lên mà không có mẫu, do đó, gây khó khăn cho việc phản hồi. Thậm chí ngay cả khi chúng ta có những ví dụ về việc đánh giá và áp dụng đề xuất, thì trước sau gì chúng ta cũng phải xử lý các đề xuất nằm ngoài phạm vi có thể tham khảo.

Đó là lý do tại sao cần phải có một phương pháp tiếp cận căn bản để làm sáng tỏ các đề xuất. Phương pháp đó phải dựa trên mục

tiêu và mục đích của mỗi nơi làm việc. Đó là tiêu chuẩn duy nhất để nhà quản lý và nhân viên có thể dựa vào và áp dụng. Cả hai bên sẽ nhận thấy đó là cách thức dễ hiểu và thuyết phục.

Khi không xác định được những mục tiêu, có nghĩa là người quản lý không biết cách xác định các mục tiêu. Vì thế, việc đào tạo của lãnh đạo hoặc nhà quản lý trong hệ thống Kaizen Teian, ngoài các nguyên tắc đề xuất và các tiêu chuẩn phê duyệt, nên có cả việc giải thích các mục tiêu và mục đích của mỗi nơi làm việc.

Nhưng cách thức đào tạo chuyên nghiệp đó luôn đòi hỏi những người có khả năng ra quyết định. Mặt khác, không có quá trình đào tạo đặc biệt nào đòi hỏi đến Kaizen Teian. Kaizen Teian không phải là một cái gì đó đặc biệt, mà chỉ đơn giản là thay đổi cách chúng ta làm việc mà thôi.

Phương thức đào tạo này không chỉ đưa ra cho các lãnh đạo và quản lý, mà còn nên cung cấp cả cho những tác giả đề xuất. Bạn không thể học cách viết đề xuất trong môi trường chân không. Trên thực tế, học về Kaizen cũng giống như học cách làm một công việc.

Đề xuất được sử dụng như thước đo khả năng lãnh đạo

Điều mà nhà quản lý không thích nhất ở hoạt động Kaizen là ở các bước đầu tiên, khi những vấn đề của chính bộ phận họ sẽ bộc lộ.

Vì Kaizen bắt đầu với việc phát hiện những vấn đề tồn tại, nên nó thừa nhận thiện ý của những ai muốn dung hòa những vấn đề này. Thực chất, người ta có thể thừa nhận mình đang làm một công việc kém hiệu quả. Việc nhận thức thực tế này có thể phũ phàng đến mức đưa một đề xuất mới được khởi xướng đi vào ngõ cụt.

Hơn nữa, nếu một số lượng lớn đề xuất được trình lên, người ta sẽ cho rằng bộ phận đó đang vướng vào những rắc rối nghiêm trọng. Một lượng lớn đề xuất được trình lên đồng nghĩa với việc người ta đang phải đối mặt với rất nhiều vấn đề và ý kiến giải quyết. Nó cũng đồng nghĩa với việc nhân viên có niềm hăng say và

các kỹ năng để giải quyết vấn đề. Do đó, số lượng đề xuất trình lên được dùng làm thước đo khả năng lãnh đạo của người quản lý.

Người quản lý có trách nhiệm đưa ra những đề xuất hiệu quả

Người ta thường cho rằng, đề xuất chỉ có được ở những bộ phận có những người quản lý có năng lực. Thực tế là, cho dù ý tưởng có hay thế nào, nhưng nó sẽ không thể phát huy hiệu quả nếu không được sự tán thành của người đánh giá đầu tiên.

Rất dễ dàng làm cho một đề xuất bị tiêu tan – đặt đề xuất vào một không gian chật hẹp khiến cho những ý tưởng mới bị bóp nghẹt. Mặt khác, ngay cả một đề xuất nhỏ bé nhất cũng có thể làm nên chuyện nếu được người đánh giá tán thành.

Việc người quản lý thể hiện thái độ rằng người lao động chỉ đưa ra những đề xuất kém hiệu quả là thiếu trách nhiệm và phản tác dụng. Những đề xuất Kaizen không đòi hỏi quá nhiều yêu cầu đối với nhân viên; chúng ta không bàn tới những phát minh mang tính đột phá hay những ý tưởng mang tầm vóc thời đại, chúng ta chỉ bàn đến những ý tưởng đề xuất mà tất cả nhân viên có thể đưa ra. Vấn đề không phải ở khả năng hạn chế của nhân viên mà ở chỗ không ai được khuyến khích đứng ra chịu trách nhiệm với tất cả các vấn đề mà ai cũng thấy. Trách nhiệm đối với những vấn đề này đặt trực tiếp lên vai những nhà quản lý.

BA ĐIỀU CẦN TRÁNH

Nên tránh những điều sau khi đưa ra hướng dẫn đề xuất Kaizen:

1. Đề xuất này quá tầm thường.
2. Chúng ta chưa bao giờ có tiền lệ cho cách làm đó.
3. Các công ty khác không thực hiện công việc theo cách đó.

Kaizen đồng nghĩa với việc giải quyết những vấn đề đơn giản một cách giản đơn

Đánh giá một ý tưởng là "tầm thường" đồng nghĩa với việc sỉ nhục người đưa ra ý tưởng. Rõ ràng là tất cả các ý tưởng Kaizen đều có thể coi là tầm thường. Kaizen không phải là một món quà đặc biệt; bản chất của Kaizen là đi tìm những giải pháp bình thường cho những vấn đề bình thường. Việc một bộ phận sản xuất cam kết cung cấp hàng chất lượng cao là điều rất bình thường, nhưng nếu bộ phận đó không thật sự linh hoạt thì rất có thể sẽ sản xuất ra hàng hóa kém chất lượng.

Tương tự, bộ phận dịch vụ đương nhiên sẽ phải chăm sóc khách hàng với phong thái lịch thiệp và nhã nhặn. Nhưng người làm dịch vụ khách hàng cũng chỉ là con người, dịch vụ đó có thể xuống cấp mà không tài nào vực lên được.

Việc trình lên những đề xuất "bình thường" lại chỉ ra một điều gì đó không bình thường tại nơi làm việc. Điều đó có nghĩa là, tại nơi làm việc đó, người ta không tiến hành công việc một cách bình thường. Nếu những ý tưởng đó bị bác bỏ vì bị cho là tầm thường, thì sau đó, người ta sẽ không trình lên những ý tưởng cải tiến thông thường nữa.

Tuy nhiên, chỉ những chuyên gia mới có thể đưa ra các đề xuất có tầm vóc lớn lao. Những công ty có vấn đề không thể trông đợi những đề xuất ưu việt từ những người lao động thông thường. Nên trông đợi những ý tưởng này từ những người quản lý và chuyên gia phải chịu trách nhiệm với những quyết định quan trọng.

Nếu bất kỳ ai trong công ty cũng có thể đưa ra những cải tiến mang tính đột phá thì sẽ không cần phải thuê chuyên gia với mức lương cao nữa. Nhưng ở những công ty mà những ý tưởng bình thường của người lao động bị bác bỏ vì bị cho là tầm thường, thì những chuyên gia còn phải bận tâm tìm kiếm những cải tiến nhỏ nhoi, và khi đó, có thể tất cả mọi người sẽ cùng phải giải quyết những phàn nàn của khách hàng. Như vậy, rõ ràng là không có thời gian cho những ý tưởng đổi mới giá trị và những cải cách trọng yếu.

Do đó, việc đòi hỏi những ý tưởng ưu việt từ người lao động thông thường quả thực là một mối hiểm họa. Điều đó cho thấy công ty đã quên đi những nguyên tắc kinh doanh cơ bản để kiểm soát chi phí, và không nhận ra những nguyên tắc cơ bản trong sản xuất.

Vậy điều gì sẽ xảy ra ở những công ty mà những nhân viên bình thường có thể thực hiện những đề xuất bình thường? Không cần phải bàn, rõ ràng là mọi thứ sẽ được tổ chức sao cho các chuyên gia và người quản lý có thể thảnh thơi để tập trung vào nghiên cứu những cải tiến ở cấp độ cao hơn và kế hoạch cải cách mang tầm vóc vĩ mô hơn.

Bạn sẽ không bao giờ biết nếu bạn không thử

Ở một số công ty, có những đề xuất bị bác bỏ đơn giản chỉ vì chưa có một tiền lệ nào cho đề xuất đó, hoặc vì ở những công ty khác "người ta không làm như vậy". Hành động đó có thể sẽ phá hủy hệ thống đề xuất Kaizen của họ. Không một đề xuất nào có tiền lệ, dù cho đề xuất đó nhỏ bé đến đâu, bởi vì nó chính là cách thức mới để giải quyết công việc. Nếu người quản lý chỉ chấp nhận những đề xuất đã có tiền lệ, thì sẽ không thể có được tiến bộ nào.

Mỗi công việc đều có hai mặt. Một mặt là bản thân cách tiến hành, được thực hiện dựa trên một loạt các nguyên tắc. Mặt khác chính là người tiến hành, người có quyền thay thế những điều kiện hiện tại thông qua việc xem xét lại các phương pháp và nhắm tới những tiêu chuẩn cao hơn. Kaizen chỉ thật sự phát huy hiệu quả khi chúng ta có đủ can đảm để phá vỡ những tiêu chuẩn đã tồn tại bằng cách đưa ra những ý tưởng cải cách "chưa từng có tiền lệ" bất chấp tiêu chuẩn hiện tại.

Cách lập luận rằng các công ty khác không tiến hành công việc theo cách này không phải là lý lẽ chính đáng để bác bỏ một đề xuất.

Ngược lại, tiến hành công việc theo cách khác biệt là cách để phân biệt công ty bạn với các công ty khác và tạo ra ưu thế cạnh tranh cho công ty bạn. Nếu công ty bạn chỉ đơn giản là bắt chước

những gì những công ty khác đang làm, thì bạn không cần phải trưng cầu ý tưởng từ người lao động của mình.

Thái độ lưỡng lự khi mạo hiểm là điều rất dễ hiểu. Mọi người lao động đều muốn bảo vệ vị trí của mình bằng cách chọn phương pháp an toàn. Làm việc theo cách mới có thể khiến bạn thất bại và phải chịu những chi phí phát sinh.

Tuy nhiên, nên nhớ rằng, những ý tưởng được thực hiện không thể phá vỡ những điều kiện tồn tại cùng một lúc. Nên thay đổi dần dần, từ bước nhỏ với hiệu quả được tích lũy dần khi liên tục đạt được những tiến bộ nhỏ. Nếu biện pháp này không hiệu quả, ta sẽ thử biện pháp khác. Ít nhất là để người lao động quen dần với quá trình thử thách và mắc lỗi.

Một điều cũng quan trọng không kém, đó là phải đảm bảo rằng mọi người lao động đều biết rõ số tiền thưởng họ sẽ nhận được từ đề xuất của mình. Thưởng tiền cho những đề xuất ít hiệu quả không hẳn là sự phung phí tiền bạc. Khuyến khích người lao động bằng cách trao thưởng cho họ có nghĩa là chúng ta đang thực hiện một kế hoạch đầu tư hiệu quả mà không quá tốn kém. Thưởng khoản tiền lớn cho một ý tưởng độc đáo cũng là cách đầu tư đúng đắn vào sự đào tạo người lao động.

Nói chung, tốt hơn là ta nên bỏ qua những thiếu sót nhỏ chứ không nên vội vàng bác bỏ một ý tưởng bằng cách áp đặt nó vào những tiêu chuẩn đánh giá cứng nhắc. Bạn cần phải linh hoạt. Nếu muốn có nhiều người lao động hăng hái đưa ra đề xuất cải tiến hơn, bạn cần phải giải quyết các đề xuất một cách lạc quan hơn. Bạn cần phải nhiệt tình, để người lao động có cơ hội thử nghiệm. Bạn sẽ không bao giờ biết được bạn sẽ đạt điều gì nếu bạn chưa thử.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

Người quản lý đóng vai trò như thế nào trong việc thúc đẩy hệ thống Kaizen Teian?

Người quản lý cần làm gì để đưa ra những ý kiến phản hồi có tinh thần xây dựng trong suốt quá trình đánh giá đề xuất?

Tại sao không nên loại bỏ những đề xuất quá bình thường hoặc quá khác biệt?

Tại sao việc trao thưởng cho đề xuất cải tiến dù nhỏ cũng đóng vai trò quan trọng?

Phần IV
VÍ DỤ VỀ KAIZEN TEIAN

Giá trị của hoạt động Kaizen sẽ gia tăng khi các nhà quản lý và người lao động cùng làm việc với nhau tại nơi làm việc. Để hiểu rõ hơn về sự tương tác của con người và sự trao đổi thông tin trong Kaizen, chúng ta hãy cùng xem xét kinh nghiệm cụ thể của những người đề xuất ở năm doanh nghiệp khác nhau.

Hiệp hội Quan hệ Con người Nhật Bản đã chủ trì các hội nghị thường niên ở cả ba miền của đất nước để thảo luận những vấn đề này. Trong chương này, chúng ta sẽ tập trung giới thiệu những kinh nghiệm cụ thể đã được thảo luận trong các hội nghị trên, cũng như các kinh nghiệm đã được các công ty đề xuất và xuất bản trong tạp chí *Ingenuity and Invention*. Những công ty được đề cập đến trong chương này gồm có:

- Hakutsuru Shuzo (White Crane Sake Brewing Co.)
- TDK, Ltd.
- Hợp tác xã nông nghiệp Mikkabi-cho
- Sony Koda, Ltd.
- Toyota Motor Co.

Kaizen giúp tiết kiệm công sức

(Hakutsuru Shuzo
White Crane Sake Brewing Co.
Báo cáo của Kohei Ueda)

Vùng Nada Gogo của Nhật Bản nổi tiếng với các nhà máy ủ rượu sakê. Được thành lập từ 240 năm trước, Hakutsuru Shuzo là nhà sản xuất rượu sakê với truyền thống lâu đời ở vùng này.

Tôi đang làm việc tại trụ sở chính của nhà máy. Chúng tôi sản xuất và bán rất nhiều loại rượu sakê, từ các nhãn rượu sakê White Crane cho đến các loại rượu mận, rượu brandi, sakê ngọt được dùng làm gia vị. Chúng tôi cũng nhập khẩu và bán các loại rượu và những sản phẩm khác. Chúng tôi sử dụng bình nhôm có thể tích từ 35 mililít tới 18 lít, thùng giấy, và nhiều loại bình và chai thủy tinh khác.

Tôi chịu trách nhiệm một số dây chuyền của những sản phẩm này, một trong số những công đoạn vận hành mà tôi chịu trách nhiệm giám sát là dây chuyền đóng rượu vào chai 1,8 lít.

CẢI THIỆN AN TOÀN Ở PHÂN XƯỞNG ĐÓNG CHAI

Hai năm trước, tôi bắt đầu tham gia hệ thống đề xuất Kaizen của nhà máy. Vấn đề đầu tiên mà tôi nghiên cứu là việc những cánh cửa trong nhà máy thường bị mở rất mạnh mà không được báo trước. Liên tục xảy ra rất nhiều tai nạn khi nhân viên đứng sau cánh cửa bị mở đột ngột. Khi người công nhân đang cầm chai, đôi khi họ bị thương nặng và sự việc trở nên nghiêm trọng.

Chúng tôi đã đề ra một biện pháp khắc phục vấn đề này, đó là vẽ một đường kẻ để đánh dấu đường đi của mép ngoài của cánh cửa trên sàn. Không ai được đứng hoặc đặt bất cứ thứ gì trong khu vực được đánh dấu.

Một vấn đề khác mà chúng tôi phải đối mặt là việc công nhân thường bị thương trong khi điều chỉnh băng chuyền của dây chuyền sản xuất. Công nhân thường bị cộc đầu và lưng khi đứng dậy quá nhanh.

Chúng tôi đã tiến hành một số biện pháp giải quyết vấn đề này. Thứ nhất là vẽ những đường kẻ trên sàn cạnh băng chuyền cùng với dấu chân để chỉ định nơi đặt chân sao cho lúc đứng lên, công nhân không bị va phải bất cứ thứ gì.

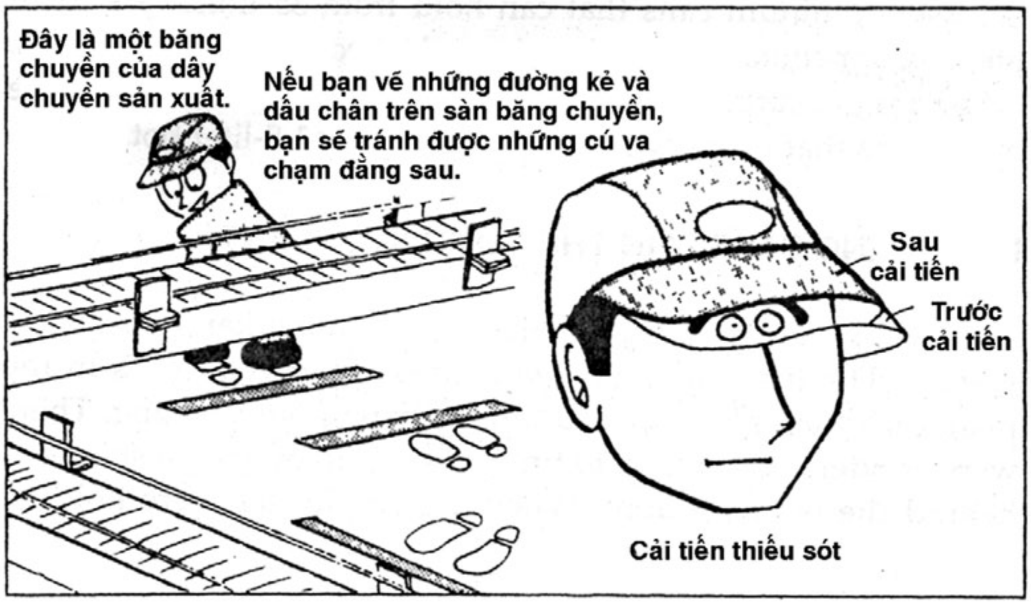
Chúng tôi cũng phát hiện ra một thiếu sót là, chiếc lưỡi trai dài bảo vệ mắt trên mũ bảo hộ che mất tầm mắt của công nhân khiến họ không nhìn thấy đường kẻ và dấu chân. Giải pháp của chúng tôi là cắt ngắn lưỡi trai, mở rộng tầm nhìn của công nhân.

Nhiều năm trước đây, khi bắt đầu viết đề xuất, tôi đã rất thất vọng về những phản hồi mà tôi nhận được. Khi xem xét những đề xuất của tôi, người quản lý đã nói rằng những ý tưởng mà tôi đưa ra chỉ hơn những lời phàn nàn một chút và không thể đạt đến trình độ “Kaizen”. Ông đã gợi ý rằng tôi nên xoay quanh những ý tưởng liên quan đến vấn đề an toàn máy móc hoặc những biện pháp giảm chi phí. Khi xem xét quá trình vận hành mà tôi phụ trách, tôi đã thấy một số vấn đề về kỹ thuật và một vài thiếu sót.

Một đề xuất liên quan đến máy đóng chai đã được chúng tôi thực hiện. Máy đóng chai được rửa bằng nước rất nóng làm cho các xilanh và các vòng gioăng giãn nở nên cản trở chuyển động của píttông. Khi pít-tông bị mắc kẹt, công nhân vận hành máy phải dùng một dụng cụ để bẩy. Đây là một thao tác vận hành rất nguy hiểm bởi vì cỗ máy vẫn đang chạy, và các khớp nối của máy thường bị chặt cứng.

Chúng tôi tự hỏi tại sao công đoạn rửa máy lại phải phiền toái đến vậy. Vì vấn đề bắt nguồn từ việc các bộ phận bị giãn nở, chúng tôi quyết định khắc phục điều đó bằng cách chế tạo một thiết bị làm mát.

Chúng tôi sử dụng một chiếc ống nhựa và các phế liệu để lắp thành một hệ thống phun nước lạnh làm mát chiếc máy sau khi rửa. Với thiết bị này, các píttông chuyển động trơn tru 100% thời gian chứ không phải 50% như trước nữa. Và công việc rửa máy giờ đây cũng đã hiệu quả hơn rất nhiều, giúp tăng tuổi thọ của các bộ phận trong máy. Quan trọng hơn cả là thiết bị này đã giúp cho công nhân không phải thực hiện một thao tác nguy hiểm.



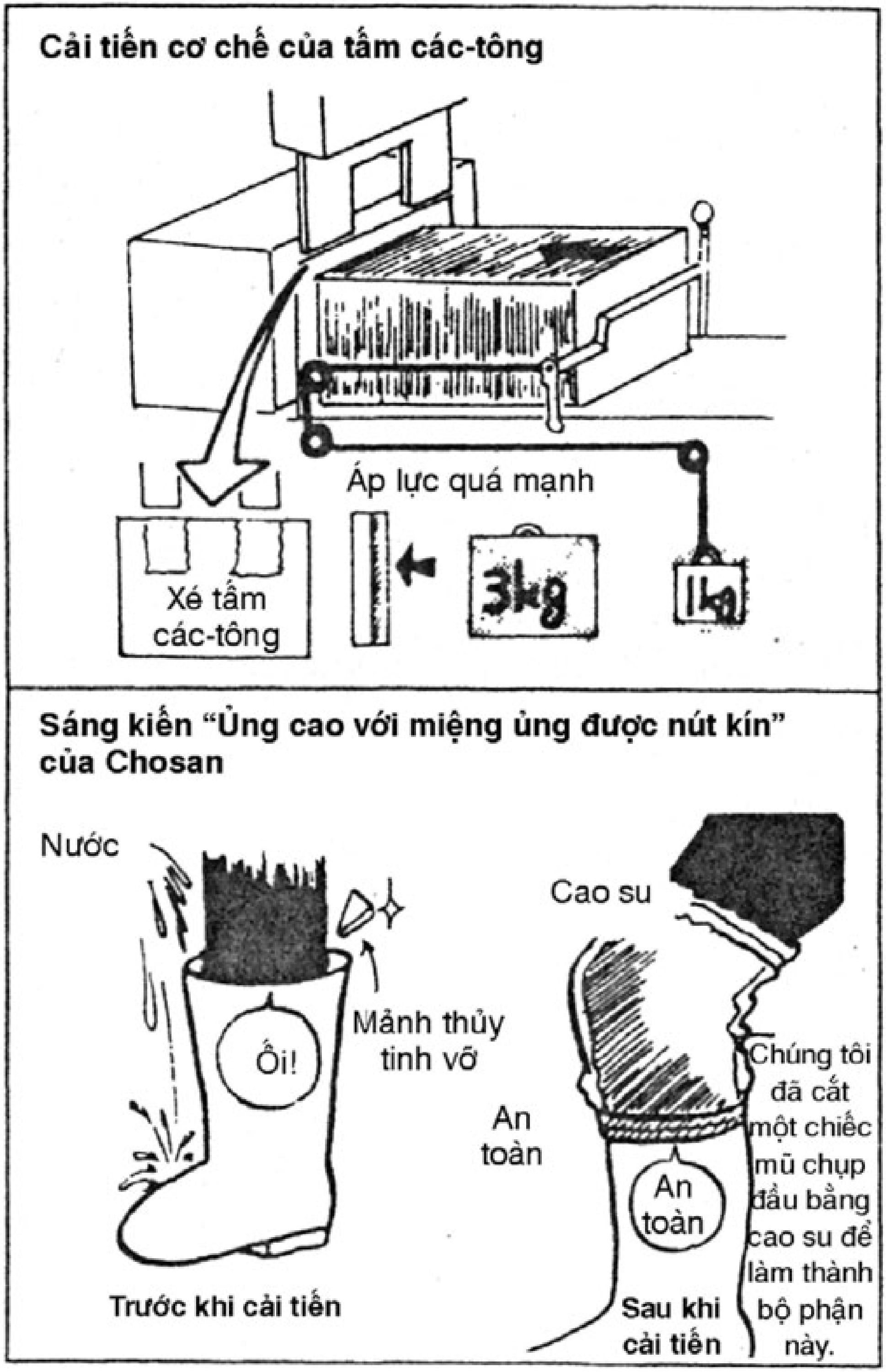
Tôi thật may mắn khi được làm việc với những đồng nghiệp tốt và sự giúp đỡ của họ với đề xuất Kaizen của tôi quả là vô giá. Nhóm chúng tôi gồm 6 người và giống như một gia đình vậy.

Phương pháp mà nhóm chúng tôi sử dụng là cùng cố gắng trả lời câu hỏi “Có vấn đề gì với công việc này nhỉ?” Mỗi người trong số chúng tôi đều có thể đặt câu hỏi và trả lời. Hoạt động đề xuất cơ bản của chúng tôi là đặt câu hỏi cho đến khi tìm ra nguyên nhân của vấn đề, sau đó chúng tôi mới tìm các biện pháp khắc phục.

Một vấn đề cần chúng tôi giải quyết nữa đó là phải tìm ra biện pháp để tránh cho tấm các-tông không bị mắc kẹt trong thiết bị cấp phối. Tấm các-tông của chúng tôi khá cứng, vậy tại sao nó lại cứ làm kẹt máy? Thay vì một tấm các-tông, chiếc máy lại nhận hai tấm một lúc. “Có thể lực ép đặt lên nó quá lớn.” “Anh có nghĩ rằng

đối trọng đó quá nặng không?” “Hãy thử làm thử xem sao.” Chúng tôi đã thử thay đổi kích thước của đối trọng tạo lực ép lên tệp bìa cáctông. Và cuối cùng, chúng tôi đã xác định được rằng đối trọng nặng 1 kilogam sẽ tạo ra lực ép tối ưu để cho chiếc máy chỉ nhận một tấm các-tông một lúc.

Một nhân viên khác, Chosan, cảm thấy rất khó chịu khi nước nóng và mảnh thủy tinh vỡ cứ liên tục rơi vào trong ủng của anh ta, và anh ta đã có sáng kiến là che kín miệng ủng lại. Sáng kiến “Ủng cao với miệng ủng được che kín” của Chosan là đôi ủng sử dụng mũ chụp bằng cao su được cắt vừa khít với miệng ủng.



Một trong những nhiệm vụ của tôi là đo nhiệt độ của rượu sakê trong dây chuyền. Tôi thường thực hiện công việc này bằng cách cầm nhiệt kế trong tay. Chiếc nhiệt kế luôn gắn chặt với tay tôi.

Khi sự cố trên dây chuyền xảy ra và cần tôi giải quyết, tôi sẽ lại phải bắt đầu việc đo đạc sau khi khắc phục được sự cố này.

Một ngày, một ý tưởng nảy ra khi tôi đang theo dõi chương trình tập thể dục trên ti vi. Tôi rất ấn tượng với cách mà huấn luyện viên thể dục kẹp chặt các thanh xà kép bằng cách dùng đầu gối quấn quanh hai thanh xà đó. Sau đó tôi nghĩ, chúng ta có thể quấn một cái gì đó quanh chiếc nhiệt kế để giữ nó đúng chỗ cần thiết. Sau một vài lần thử nghiệm, chúng tôi đã tạo ra một dây buộc bằng cao su để giữ nhiệt kế luôn ở miệng chai. Giờ đây, chúng tôi không phải tốn thời gian để giữ nhiệt kế trong tay nữa, và cũng không còn tai nạn xảy ra nữa.

Một trong những thành công lớn nhất của những đề xuất Kaizen của chúng tôi là thiết bị phun nước nóng chỉ được bật khi cần. Chiếc vòi phun có tác dụng rửa bề mặt chai; nhiệt độ nước dao động từ 40 đến 50 độ C. Khi những chiếc chai đã đi ra, nước nóng vẫn cứ chảy và tràn xuống rãnh thoát nước.

Họp nhau lại, chúng tôi thiết kế một thiết bị bật vòi phun khi có những chiếc chai đặt ở dưới vòi và tắt vòi phun sau 10 giây, khi những chiếc chai đã di chuyển ra xa vòi phun. Cách làm đã giúp tiết kiệm được khoảng 4.000 đô-la một năm cho mỗi dây chuyền. Chúng tôi cũng có thể áp dụng ý tưởng này vào một số dây chuyền khác.

Thành công lớn thứ hai có được khi chúng tôi tự hỏi tại sao lại phải dùng nước nóng để rửa chai, vì sẽ phải tốn rất nhiều chi phí đun nóng nước. Khi chúng tôi nêu lên câu hỏi, những nhân viên lâu năm đã đưa ra rất nhiều "lý do chính đáng":

"Nước lạnh sẽ không rửa được hết bụi bẩn trong chai."

"Rượu sakê dính vào chai như keo."

"Nếu bạn đột ngột làm lạnh rượu sakê đang nóng, rượu sẽ hỏng."

"Chúng ta không thể sử dụng nước lạnh bởi tôi có thể bị cảm lạnh."

"Nếu dùng nước lạnh, chai rượu sẽ vỡ."

"Chúng ta đã dùng nước nóng 20 năm nay rồi."

Bất chấp sự phản kháng này, chúng tôi vẫn thuyết phục họ cho chúng tôi tiến hành một thí nghiệm. (Chúng tôi đã bị ướt chút ít trong quá trình thí nghiệm, và do đó, đã hiểu được lời phàn nàn của những công nhân kỳ cựu). Thí nghiệm so sánh khả năng làm sạch và tỷ lệ chai vỡ khi sử dụng nước nóng và nước lạnh cho thấy không có sự chênh lệch đáng kể về kết quả.

Kể từ ngày kết quả thí nghiệm được công bố, chúng tôi đã ngừng sử dụng nước nóng trên dây chuyền sản xuất. Hiệu quả tài chính mà chúng tôi có được là khoản tiền tiết kiệm khoảng 40.000 đô-la một năm. Nhưng quan trọng hơn cả là công việc giờ đây đã đơn giản và dễ chịu hơn rất nhiều. Nếu không có hệ thống đề xuất Kaizen, cách làm cũ sẽ không được thay đổi và phương pháp mới sẽ không được thực hiện, bởi sẽ không một ai dám thay đổi một phương pháp đã có truyền thống lâu đời.

Hoạt động Kaizen Teian cải thiện công việc bảo dưỡng

(Công ty trách nhiệm hữu hạn TDK,
Báo cáo của Shigeki Yamazaki)

Tôi làm việc tại xí nghiệp TDK ở Shizuoka, Nhật Bản (gần núi Phú Sỹ). Công ty tôi chuyên sản xuất nam châm sử dụng trong động cơ ô tô và các phương tiện vận tải khác. Chúng tôi cũng có cơ sở sản xuất nam châm ở quận Chiba và ở một số quốc gia như Mexico và Đài Loan. Tôi chịu trách nhiệm bảo dưỡng và sửa chữa máy móc trên dây chuyền sản xuất.

Hoạt động Kaizen Teian ở công ty chúng tôi đã có nền móng vững chắc được xây dựng từng bước. Năm 1986, số lượng đề xuất cải tiến trên đầu người của công ty tôi xếp thứ ba trong tất cả các công ty ở Nhật.

Động lực đó cùng với tính tháo vát vốn có, chúng tôi đã không đi chệch hướng trong công cuộc xúc tiến hoạt động đề xuất cải tiến.

Lần đầu tiên đưa ra đề xuất, tôi đã cố gắng đáp ứng tất cả các chỉ tiêu được đặt ra. Khi bắt đầu viết, tôi rất ngạc nhiên khi thấy rất nhiều thứ lóe lên trong đầu. Những ý tưởng về các đề xuất thú vị có tiềm năng khác rất dễ dàng lóe lên trong đầu tôi, và số lượng đề xuất tôi đưa ra tăng lên đáng kể.

Công ty tôi có tủ trưng bày các giấy chứng nhận của những đề xuất chưa được thực hiện hoặc những đề xuất đã được thực hiện ở mức độ sơ cấp. Đó là nguồn tài liệu tham khảo tuyệt vời giúp tôi tiếp tục phát triển các ý tưởng cải tiến.

Những năm tiếp theo, nhận thức về việc đưa ra đề xuất của tôi đã thay đổi hẳn. Tôi hiểu rằng tôi phải phát triển và áp dụng các bí quyết của mình để sử dụng thiết bị một cách tốt nhất.



Những cải tiê´n tháo vát râ´t câ`n thiê´t trong công việc. Nó đặc biệt câ`n thiê´t khi chúng ta nhập thiê´t bị mới vê`. Tôi phải hê´t sức chú ý và tìm hiểu vê` khả năng một sô´ bộ phận có thể bị lỗi. Do nhận biê´t được khu vực có vâ´n đê`, sô´ lượng đê` xuâ´t mà tôi đưa ra vẫn tiê´p tục tăng.

THAM KHẢO Ý KIẾN NGƯỜI KHÁC TRONG QUÁ TRÌNH SẢN XUẤT

Với tôi, điê`u quan trọng là làm thê´ nào để biê´t được phương pháp mà mọi người thật sự sử dụng trong quá trình sản xuâ´t. Cho dù chúng ta có ý tưởng hay, nhưng chúng cũng trở nên vô nghĩa khi chúng ta không sẵn sàng thực hiện những ý tưởng đó. Trong suô´t quá trình tham khảo ý kiê´n với công nhân trực tiê´p sản xuâ´t, tôi đã hiểu được những vâ´n đê` mà họ phải đô´i mặt. Hoạt động đê` xuâ´t của tôi đã thành công vì có quá trình tham khảo ý kiê´n như vậy.

Một vài người có thể tán dương hoạt động đê` xuâ´t Kaizen của chúng tôi, khi chúng tôi đưa ra đê` xuâ´t tìm ra những chiê´c máy an

toàn hơn và dễ dàng sử dụng hơn. Tuy nhiên, một sô´ người khác không hoàn toàn hài lòng và cho ră`ng, câ`n phải cải tiê´n thêm nữa hoặc tiê´n hành theo một phương pháp khác. Tôi biê´t ră`ng, cho dù bạn nghĩ ră`ng mình đã có câu trả lời, bạn vẫn câ`n chăm chú lă´ng nghe nhận xét của những người khác nữa.

Đôi khi thật khó đưa ra đê` xuâ´t. Có đủ loại trở ngại, ví dụ như cảm thâ´y quá mệt mỏi hoặc nhận ra ră`ng giải pháp của mình không được khả thi cho lă´m. Tuy nhiên, tôi đã đê` ra các mục tiêu, và tôi đã viê´t tên mình và loại đê` xuâ´t trên đâ`u biểu mẫu đê` xuâ´t và định cả thời gian để đạt được mục tiêu mà tôi đã nhă´m tới. Tôi còn có cả sổ tay ghi chép những điê`u liên quan đê´n đê` xuâ´t và các ý tưởng khác để tham khảo sau này.

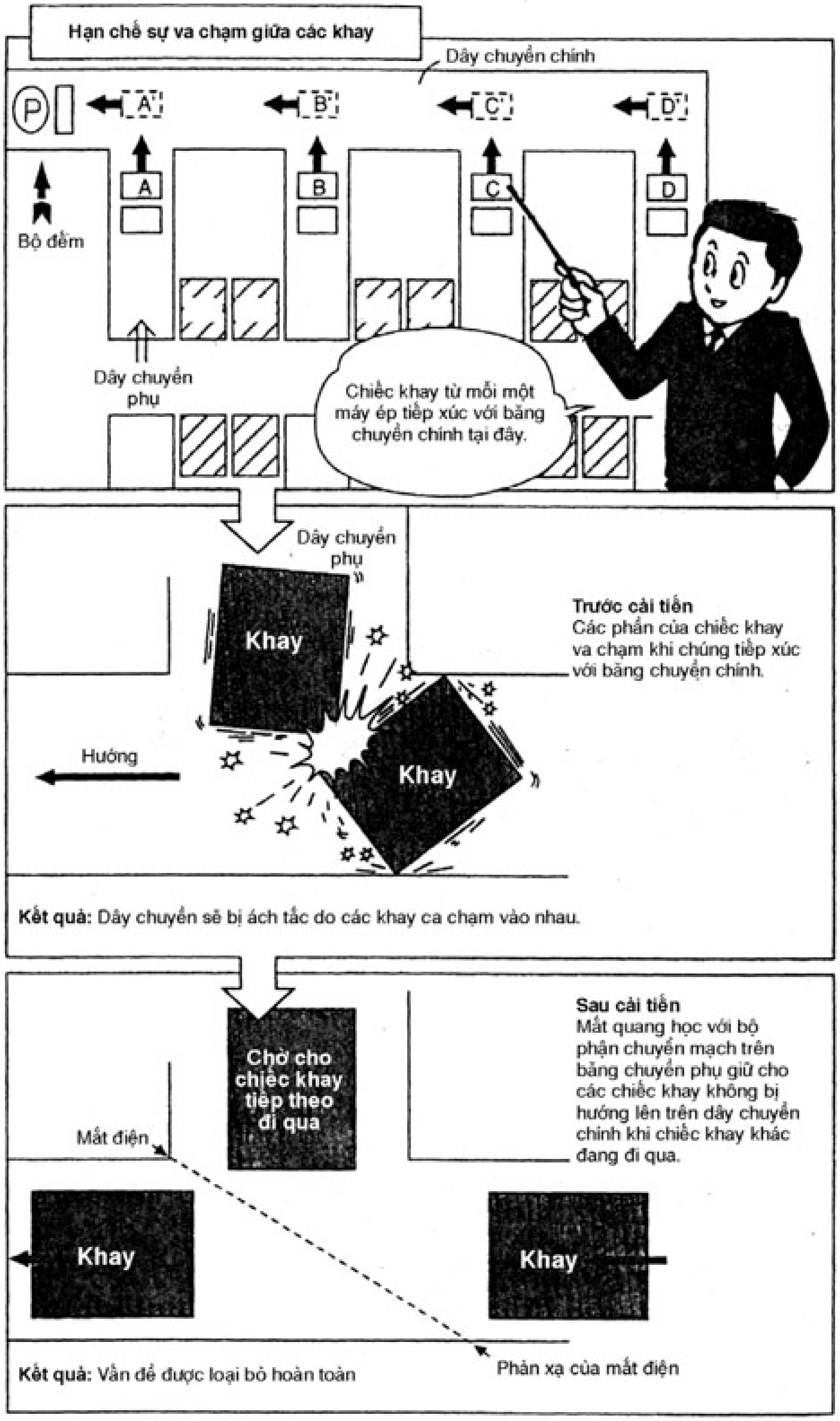
KAIZEN THỰC TẾ: NÂNG CẤP HỆ THỐNG BĂNG CHUYỀN

Dập nhãn sản phẩm là một quá trình diễn ra hô´i hả. Các sản phẩm câ`n dập nhãn được đặt trên những chiê´c khay và những chiê´c khay lại được di chuyển dọc theo một dây chuyê`n phụ lên một băng chuyê`n chính để chờ bước xử lý tiê´p theo. Đôi khi, những chiê´c khay di chuyển lên băng chuyê`n chính sẽ va vào những chiê´c khay khác đã có sẵn trên đó. Điê`u này gây ra tình trạng tă´c nghẽn, và do vậy mà dây chuyê`n sản xuâ´t phải dừng lại.

Hoạt động cải tiê´n mà chúng tôi đưa ra là lă´p đặt một tê´ bào quang điện (mă´t thâ`n) ở mỗi giao điểm, nô´i với một cái chuyển mạch trên mỗi một băng chuyê`n phụ. Việc cài đặt thiê´t bị này sẽ giúp phát hiện khi nào một chiê´c khay đi qua và tại điểm nào thì có thể ngăn dây chuyê`n phụ di chuyển những chiê´c khay mới lên dây chuyê`n chính. Như vậy, vâ´n đê` được giải quyê´t một cách hiệu quả.

KAIZEN THỰC TIỄN: CẢI TIẾN THIẾT BỊ HÚT CHÂN KHÔNG

Một cải tiến khác liên quan đến thiết bị hút chân không để tháo sản phẩm đã được đúc và vận chuyển chúng đến bước xử lý tiếp theo.


Hạn chế sự va chạm giữa các khay
Dây chuyền chính
P
A
B
C
D
Bộ đếm
Dây chuyền phụ
Chiếc khay từ mỗi một máy ép tiếp xúc với băng chuyền chính tại đây.
Dây chuyền phụ
Khay
Khay
Hướng
Trước cải tiến
Các phần của chiếc khay va chạm khi chúng tiếp xúc với băng chuyền chính.
Kết quả: Dây chuyền sẽ bị ách tắc do các khay ca chạm vào nhau.
Chờ cho chiếc khay tiếp theo đi qua
Sau cải tiến
Mắt quang học với bộ phận chuyển mạch trên băng chuyền phụ giữ cho các chiếc khay không bị hướng lên trên dây chuyền chính khi chiếc khay khác đang đi qua.
Mắt điện
Khay
Khay
Kết quả: Vấn đề được loại bỏ hoàn toàn
Phản xạ của mắt điện

Thiết bị này được trang bị bộ phận dò có chuông báo khi giác hút không hoạt động.

Vấn đề ở đây là bộ cảm biến "xác định sai", nó báo một số mảnh khuôn đúc đã được hút rồi mặc dù chúng thật sự chưa được hút hoặc ngược lại. Vấn đề này làm cho công nhân vận hành luôn cảm thấy mệt mỏi bởi họ không bao giờ biết được thực trạng và phải luôn kiểm tra lại những tiếng chuông báo sai hoặc cố gắng tiếp tục quá trình trong khi một số mảnh khuôn vẫn còn nằm trong máy đúc.

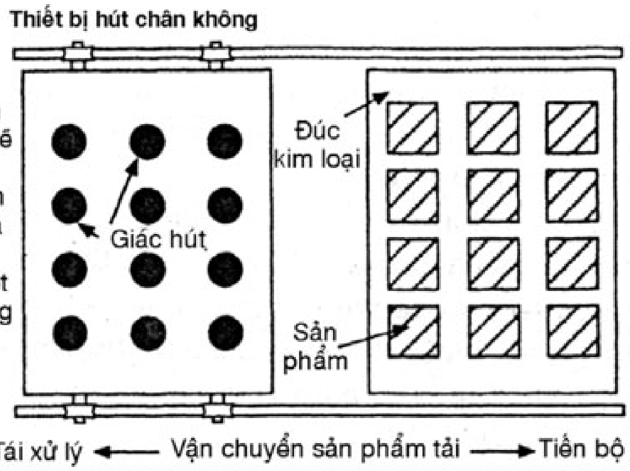
Sau khi cùng nhau bàn bạc, nhóm chúng tôi đã tìm ra một hệ thống mới sử dụng chuyển mạch quang điện để phát hiện khi nào các mảnh khuôn đã thật sự được hút. Thiết bị cảm ứng mới này được kết nối với một bảng hiện thị, có lắp các bóng đèn tương ứng với vị trí các mảnh của khuôn đúc. Khi mỗi một mảnh khuôn được hút, bóng đèn tương ứng với mảnh khuôn đúc đó sẽ sáng lên giúp cho công nhân vận hành biết được cách sửa lỗi thật đơn giản.

KAIZEN THỰC TIỄN: ĐỂ LÀM VỆ SINH HỆ THỐNG HÚT CHÂN KHÔNG HIỆU QUẢ HƠN

Xí nghiệp của chúng tôi sử dụng rất nhiều thiết bị hút chân không để di chuyển các bộ phận do máy móc đã gia công. Thật không may, máy hút chân không lại hút rất nhiều bụi và mảnh vụn cùng với những bộ phận cần hút đó. Điều này làm giảm công dụng hút và dẫn đến sai sót của thiết bị phát hiện vật cần hút.

Thiết bị hút chống mắc lỗi

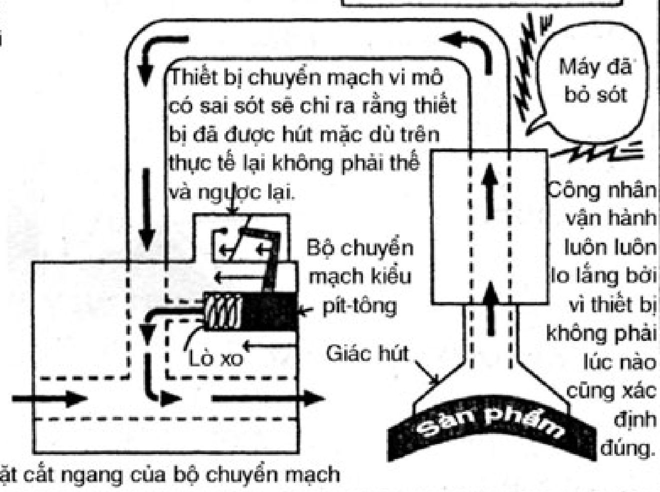
Công nhân vận hành sẽ biết được khi nào sản phẩm chưa được hút nhờ có thiết bị báo động



Mặc dù việc tải sản phẩm cuối cùng từ quá trình đúc được tiến hành tự động. Trong một vài trường hợp, công nhân vận hành cần phải loại bỏ những sản phẩm được sản xuất bằng tay khi máy móc không hoạt động trơn tru và các bộ phận vẫn còn trên dây chuyền sản xuất.

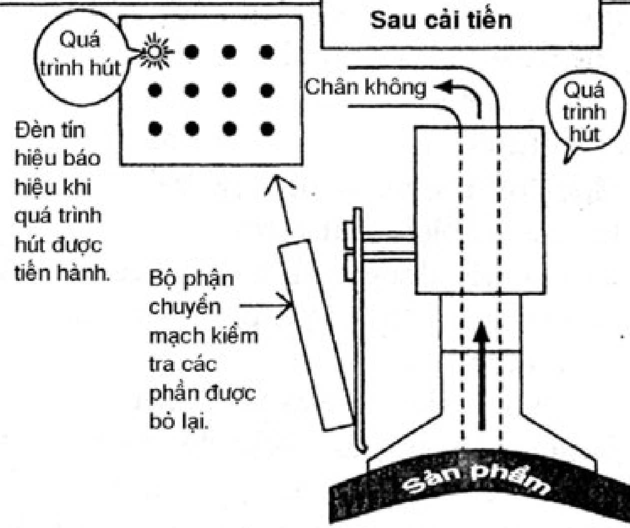
Trước cải tiến

Mặc dù giác hút đã hết hút các sản phẩm, bảng mạch ngắt đôi khi vẫn thông báo rằng chúng chưa thực hiện nhiệm vụ này. Thiết bị này đã "Nói dối" công nhân vận hành. Và ngược lại.

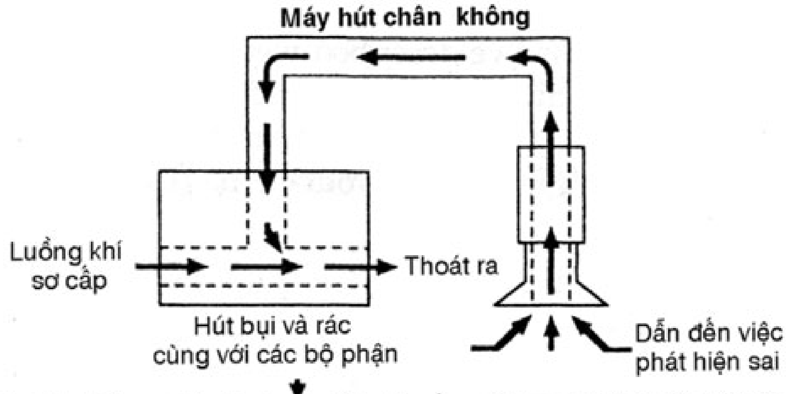


Sau cải tiến

Cho đến giờ, chúng tôi cũng không xác định được tại sao thiết bị lại xác định sai. Sau khi bổ sung chuyển mạch quang điện và đèn tín hiệu, chúng tôi mới có thể kiểm soát được tình hình.

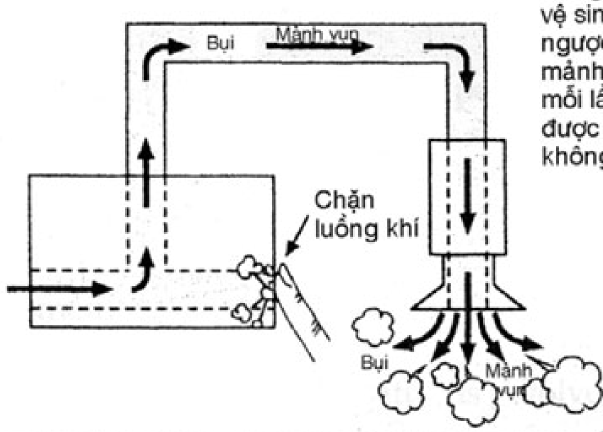


Cách vệ sinh có hiệu quả máy hút chân không



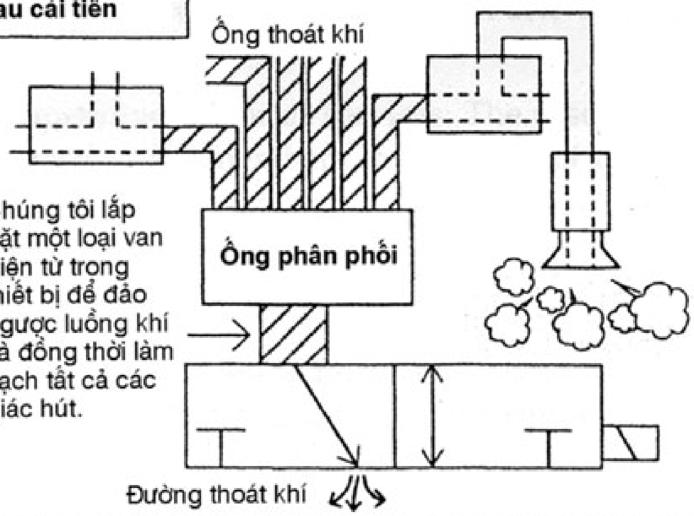
Rác thải sẽ được tích lũy trong bộ phận ống và trong máy phát chân không sẽ làm giảm chất lượng của quá trình hút, nguyên nhân chính là do thiết bị đã xác định sai những phần được hút.

Trước cải tiến



Mỗi giác hút sẽ được làm vệ sinh bằng cách đảo ngược luồng khí để đẩy mảnh vụn ra ngoài. Vì mỗi lần chỉ làm vệ sinh được một giác hút nên không mang lại hiệu quả.

Sau cải tiến



Chúng tôi lắp đặt một loại van điện từ trong thiết bị để đảo ngược luồng khí và đồng thời làm sạch tất cả các giác hút.

Để làm vệ sinh máy phát điện và hệ thống ống, công nhân vận hành phải bịt luồng khí chính dưới mỗi giác hút. Việc này sẽ ép luồng khí thổi ra khỏi miệng ống hút, đồng thời bụi bẩn và mảnh vụn sẽ theo ra cùng. Phương pháp này rất kém hiệu quả. Tuy nhiên, công nhân vận hành vẫn phải vệ sinh từng giác hút một.

Giải pháp của chúng tôi là kết nối tất cả các giác hút vào một hệ thống. Luồng không khí này sẽ được đảo ngược bằng hệ thống điện tử và tất cả các giác hút sẽ được làm vệ sinh đồng thời theo định kỳ. Đây là phương pháp làm vệ sinh có hiệu quả cao hơn rất nhiều.

Đề xuất Kaizen miêu tả trên đây dựa trên mục tiêu làm cho thiết bị và phương pháp sản xuất mang lại hiệu quả cao hơn. Chúng tôi sẽ tiếp tục cải tiến hệ thống trang thiết bị để chúng trở thành một bộ phận không thể thiếu trong quá trình sản xuất.

Chia sẻ kiến thức để cải tiến không giới hạn

(Hợp tác xã Nông nghiệp Mikkabi-chõ,
Báo cáo của Masayuki Kaneko)

Mikkabi-chõ là một thị trấn với dân số 16.000 người, nằm ở phía tây Shizuoka, Nhật Bản. Nó được núi bao bọc một phía, và phía còn lại là một cái hồ lớn. Thị trấn nổi tiếng là điểm đến của nhiều du khách và tự hào với truyền thống 200 năm về các loại đặc sản địa phương.

Thành viên trong hợp tác xã của chúng tôi gồm có 2.800 gia đình. Chúng tôi có 180 lao động, làm việc tại 3 cơ sở và 18 phòng, ban. Hợp tác xã hoạt động trong rất nhiều ngành nghề và hỗ trợ năm hoạt động chính để phục vụ lợi ích cho các thành viên của mình:

- Các dịch vụ tài chính của hợp tác xã: Bảo vệ thành viên dưới hình thức bảo hiểm nhân thọ cũng như an toàn tài chính.
- Hội tín dụng: Hỗ trợ cho vay tài chính từ khoản tiết kiệm của các thành viên.
- Cửa hàng hợp tác xã: Cung cấp thực phẩm và các vật dụng thiết yếu khác, cũng như phân bón, thức ăn gia súc, giúp cải thiện công việc trồng trọt và chăn nuôi.
- Thương mại và marketing: Công việc của chúng tôi là làm cho trồng trọt và chăn nuôi đạt lợi nhuận cao.
- Lập kế hoạch và tư vấn: Chúng tôi hỗ trợ quản lý kinh tế trong nông nghiệp và cải thiện đời sống văn hóa của cộng đồng.

Vì là một hiệp hội của nhà nông, các thành viên của chúng tôi có thể sử dụng tất cả những cơ sở của hợp tác xã, như những cơ sở kinh doanh, chợ của nhà nông, trung tâm phân phối phân bón, chợ hợp tác xã, trung tâm nội thất, bãi đỗ xe, trạm xăng dầu, v.v... Hầu hết những người nông dân sống trong khu vực đều tham gia vào

hiệp hội, do đó, số người sử dụng cơ sở của chúng tôi là rất lớn. Những ngành kinh doanh này bao trùm rất nhiều lĩnh vực hoạt động.

Tôi vào hợp tác xã từ năm 1969, và làm công nhân bảo dưỡng và sửa chữa ôtô cho đến năm 1982. Đây là một ví dụ về vấn đề chúng tôi đã phải đối mặt, vòi nước mà mọi người thường sử dụng để rửa xe hơi thường bị rối và điều này luôn gây nên phiền toái.

Tôi chưa biết chắc chắn đề xuất là gì, nhưng tôi đã nảy ra một ý tưởng là nên làm cách nào đó để cuốn chiếc vòi nước vào một chiếc ống. Sau đó, tôi đã viết ý tưởng đó ra và đó cũng là đề xuất đầu tiên của tôi. Công việc thường nhật của hầu hết mọi người thường gặp khá nhiều rắc rối, vậy tại sao người ta lại cứ phải chịu đựng chúng nhỉ? Sẽ có cách tốt hơn để giải quyết công việc, giúp tăng năng suất lao động và loại bỏ các vấn đề.

Tôi sẽ nêu ra một số ví dụ thực tiễn về những cải tiến của chúng tôi. Trong xưởng bảo dưỡng ô tô, khi phương tiện đã được nhận để sửa chữa, chúng tôi đã viết mô tả công việc sửa chữa như trên thực tế sẽ thực hiện lên giấy xác nhận. Tuy nhiên, tất cả công việc được phân công đều được ghi trên cùng một loại giấy, vì thế không ai biết mình sẽ phải làm gì và vì không có hệ thống nào để sắp xếp những trang phân công công việc đó, những người thợ sửa chữa thường gặp rắc rối với đống tài liệu. Điều đó có nghĩa là, chúng tôi sẽ phải kiểm tra từng tờ một và đóng dấu vào những trang có công việc chúng tôi được phân công.



Ý tưởng cải tiê´n của tôi là tổ chức các ô trên giá để tài liệu theo những loại dịch vụ khác nhau và sử dụng những nhiê`u màu giâ´y cho các công việc sửa chữa khác nhau. Những công việc câ`n gâ´p sẽ được đóng dâ´u trước.

Mặc dù chuyên viên đánh giá đê` xuâ´t châ´p nhận đê` xuâ´t của tôi nhưng cô â´y cũng viê´t phản hô`i lại, “Chúng ta nên xem xét lại xem liệu chúng ta có thể cải thiện sâu hơn bă`ng cách áp dụng các biện pháp thiê´t thực hơn và làm cho công việc không gây lãng phí”. Tôi thâ´y hơi khó hiểu. Cô â´y nói câ`n “xem xét lại” có nghĩa là sao? Và tôi đã quyê´t định nê´u có quá nhiê`u ră´c rô´i như vậy, tôi sẽ không viê´t một đê` xuâ´t nào nữa.

Cũng lúc đó, tôi bỗng nhớ ra một câu tục ngữ cổ, “Ba ông thợ giày bă`ng một ông Gia Cát Lượng” (Kiê´n thức mà ba người có thể chia sẻ

là vô tận). Nếu tìm cách giải quyết một vấn đề một mình, bạn có thể tìm ra ý tưởng hay. Nhưng nếu một vài người cùng hợp sức giải quyết, họ sẽ có thể tìm ra một kế hoạch hoàn hảo.

Với suy nghĩ đó, một hôm, tôi đã hội ý với mấy người bạn cũng quan tâm đến việc đưa ra những ý tưởng đề xuất cải tiến công việc. Đó là Masao (M) từ Trung tâm thương mại nội thất, Kasuo (K) làm việc trong văn phòng siêu thị, và tôi Masayuki (M), làm trong xưởng bảo dưỡng. Đó là điểm xuất phát của nhóm chúng tôi, có tên là “Nhóm lập kế hoạch MMK”.

Chúng tôi họp định kỳ theo lịch đã lập và quyết định xem mỗi người sẽ chính thức trình lên ý tưởng đề xuất nào và nên sử dụng phương pháp nào. Sau đó, chúng tôi trao đổi ý kiến về chủ đề đó.

Ý tưởng thường nảy sinh khi bạn cho đầu óc được nghỉ ngơi. Một lần vào tháng hai, khi đã không thể nghĩ ra được một ý tưởng cải tiến nào, tôi đã lên tầng thượng của tòa nhà hội nghị của hợp tác xã, nhìn chăm chú lên bầu trời đầy sao. Khung cảnh bầu trời đêm thật đẹp, tôi tưởng như bầu trời được bao phủ bởi hàng trăm viên đá quý. Cũng sắp tới ngày sinh nhật của tôi, và tôi tự hỏi tại sao người ta lại sinh ra tháng hai. Sau đó tôi đã nảy ra ý tưởng hàng tháng sẽ tổ chức sinh nhật cho tất cả các thành viên sinh vào tháng đó. Đó sẽ là một buổi tiệc trưa có sự tham dự của chủ tịch hiệp hội, và chúng tôi sẽ chụp ảnh kỷ niệm cho sự kiện đó. Hoạt động này sẽ giúp cho mọi người cảm thấy mình là một thành viên thật quý giá đối với hiệp hội.

Ý tưởng đó đã trở thành một đề xuất, và đề xuất đã được chấp nhận. Tiệc sinh nhật hàng tháng đã được duy trì tới tận ngày nay.

Một cải tiến khác xuất phát từ nhận thức được rằng, những vấn đề trong việc mua sắm không nên chỉ do bộ phận mua sắm giải quyết mà nên thu hút sự quan tâm của đông đảo thành viên của hợp tác xã.

Tôi muốn nói thêm rằng, năm 1982, nhóm chúng tôi đã được trao giải thưởng vì có số lượng đề xuất lớn nhất, và chúng tôi cũng được giải thưởng cho những đề xuất của mỗi cá nhân.

Sau đó không lâu, tôi đã được chuyển lên bộ phận tư vấn với vị trí như hiện nay. Với công việc mới này, tôi không làm việc với những chiếc ôtô nữa mà làm việc với những CON NGƯỜI. Tôi có hai nhiệm vụ chính:

- Tư vấn các vấn đề liên quan đến các hoạt động chung, hoạt động kinh tế và trồng trọt của các thành viên.
- Cố vấn cho lãnh đạo của hợp tác xã về vai trò của họ trong việc chuyển đổi cơ cấu.

Với cương vị đó, tôi thường xuyên nghĩ tới những vấn đề mà hợp tác xã phải đối mặt. Tôi phải chuẩn bị kế hoạch để đáp ứng những yêu cầu của giai đoạn mới. Và, tôi cũng có thể trải nghiệm những thay đổi đầu tiên tại nơi làm việc mới.

Ví dụ, trên những tấm phiếu chúng tôi phát để thông báo cho các thành viên về cuộc họp sắp tới thường chỉ viết, "Đừng quên tham dự cuộc họp vào ngày X, giờ Y, tại địa điểm Z." Với chương trình của chúng tôi, tấm phiếu có nội dung và hình thức rất khác. Những tờ phiếu mang tính cá nhân và lịch sự hơn, gồm có một lời chào thân mật và thể hiện sự góp mặt của các thành viên được chúng tôi đánh giá cao.

Năm ngoái, hợp tác xã đã thành lập ủy ban mới phụ trách việc khuyến khích đề xuất và phản hồi ý kiến bằng văn bản. Ủy ban có nhiệm vụ khích lệ các thành viên tham gia vào hoạt động quản lý, nhấn mạnh tính sáng tạo và tháo vát. Một trong những mục tiêu quan trọng nhất của chúng tôi là làm cho các hoạt động đề xuất trở nên thú vị hơn. Để đạt được điều đó, chúng tôi trân trọng từng ý tưởng và đề xuất nhỏ nhất. Ví dụ, ngay cả khi một đề xuất không được chấp nhận, ủy ban cũng nêu ý kiến bằng văn bản nhằm khích lệ và hướng dẫn tác giả của đề xuất. Chúng tôi quan tâm tới sự phát triển theo hướng chuyên môn của những người đề xuất.

Trước kia, tôi cũng không biết làm thế nào để viết ra đề xuất, nhưng những phản hồi và thảo luận nhóm đã giúp tôi học hỏi được rất nhiều.

Những đề xuất giúp tạo động lực cho các thành viên tham gia vào công tác quản lý, mang lại sức sống mới cho nơi làm việc và khuyến khích thành viên học hỏi và tự hoàn thiện.

Các hoạt động đề xuất của chúng tôi phản ánh hướng tiếp cận chung đối với các vấn đề. Thực tế, mọi thành viên của hợp tác xã tham gia vào hoạt động đề xuất rõ ràng đã giúp công việc của chúng tôi trở nên thuận lợi hơn rất nhiều. Ai cũng có một cái gì đó để cống hiến. Kết quả chỉ có thể được cải thiện khi chúng tôi thường xuyên hướng dẫn những thành viên của mình.

Trong tương lai, chúng tôi sẽ làm hết sức mình để khuyến khích các hoạt động nhóm nhỏ và hoạt động đề xuất với các chủ đề có liên quan, lập kế hoạch và tổng kết, đặt mục tiêu, phân tích những yếu tố quan trọng và giải thích những biện pháp và hiệu quả về mặt lý thuyết.

Hoạt động đề xuất Kaizen nhằm cải tiến quá trình sản xuất mạch in

(Công ty trách nhiệm hữu hạn Sony Kõda)
Báo cáo của Nagahito Iwamoto

Ngay sau khi được Sony tuyển dụng, tôi được tham dự một khóa tập huấn về hệ thống đề xuất Kaizen của công ty. Lúc đó, tôi cũng chưa hiểu rõ đề xuất Kaizen là gì.

Tôi được phân công vào một dây chuyền sản xuất máy ghi băng video. Vì quá bận rộn nên tôi đã quên hết những kiến thức về đề xuất Kaizen. Một hôm, người quản lý của tôi nói rằng, mỗi năm tôi nên có ít nhất một đề xuất và giục tôi nên bắt đầu suy nghĩ về một cái gì đó.

Tôi không biết mình nên viết gì và viết theo hướng nào. Một nhân viên lâu năm thấy tôi đang khổ sở với vấn đề này đã cho tôi một lời khuyên “Nếu anh cứ hành hạ đầu óc của mình như vậy, anh sẽ chỉ đưa ra được một đề xuất khó thực hiện mà thôi”. Tôi ghi nhớ những lời cô ấy nói và bắt đầu viết đề xuất đầu tiên của mình.

Sony Kõda nằm ở quận Aichi của Nhật Bản. Thành lập từ năm 1972, đến nay, công ty đã có số nhân công là 1.900 người. Tôi làm việc ở phân xưởng số 3, nơi chuyên sản xuất bản mạch in).

Sau một năm rưỡi, tôi bất ngờ được bổ nhiệm lên làm trưởng dây chuyền sản xuất của bộ phận sản xuất mạch in. Công việc của tôi giờ đây là giám sát những nhân viên khác.

Vào thời điểm đó, dây chuyền sản xuất đặc biệt này hoạt động không được suôn sẻ. Thực tế là nó gặp phải rất nhiều sự cố. Hơn nữa, chất lượng của sản phẩm và năng suất rất kém.

Người quản lý bộ phận đã chỉ trích tôi rất gay gắt về vấn đề này. Ông ta bảo tôi phải chú ý sát sao tới dây chuyền sản xuất và

tìm ra những giải pháp cải tiến.

Nhiệm vụ người quản lý giao khiến tôi rất lo lắng, tôi hoàn toàn lúng túng không biết phải làm gì.

Tôi đã thú thật với người quản lý bộ phận rằng tôi không biết viết đề xuất về cái gì và viết như thế nào. Ông ta đã trả lời tôi bằng một câu hỏi, "Tại sao anh không lập một nhóm nghiên cứu đề xuất? Khi có một nhóm, anh sẽ có rất nhiều cơ hội học hỏi về các đề xuất hữu ích cho việc cải tiến dây chuyền sản xuất của anh."

Khi xem kỹ đề xuất của những nhân viên khác, tôi nhận thấy rằng hầu hết những đề xuất đó đều liên quan đến những công việc mà mọi người thường làm. Tôi cho rằng mình cũng có thể làm được như vậy. Và bỗng nhiên, tôi cảm thấy tràn trề hy vọng về những khả năng đó.

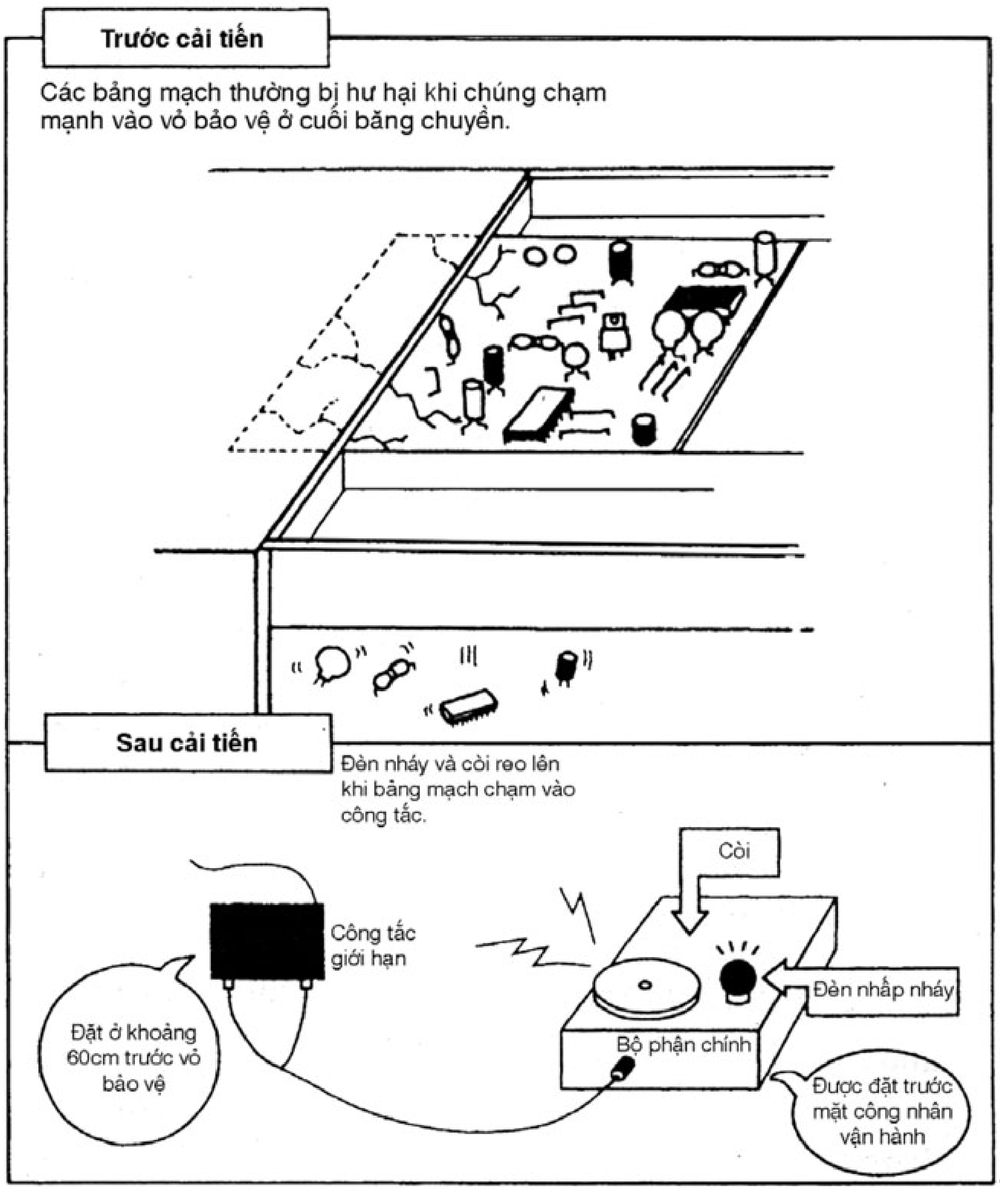
Cuối cùng, tôi đã có cơ hội lớn đầu tiên tham gia vào một đề xuất Kaizen. Khi người vận hành máy tập trung vào khâu gắn các linh kiện lên bản mạch, anh ta/cô ta đôi khi quên nhấc bản mạch ra khỏi băng chuyền. Bảng mạch vẫn tiếp tục di chuyển và chạm mạnh vào chiếc nắp bảo vệ ở cuối băng tải, do đó, toàn bộ bản mạch và các linh kiện gắn trên nó bị hư hỏng. Người vận hành máy cảm thấy áy náy về lỗi của mình và thường bị khiển trách. Liệu có cách nào để tránh tổn thất, và cũng tránh được tổn thương tinh thần của công nhân vận hành?

Sau hàng giờ suy nghĩ về vấn đề đó, tôi đã có một ý tưởng. Tôi rất háo hức về ý tưởng đó và đã ở lại sau giờ làm việc để thực hiện ý tưởng của mình. Cải tiến của tôi là một cơ chế cảnh báo phát tín hiệu cho công nhân vận hành biết khi có một bản mạch nằm cách chiếc nắp bảo vệ khoảng 60cm, trước khi nó chạm vào nắp bảo vệ. Công nhân vận hành cảm thấy yên tâm khi đã có cách tránh gây ra lỗi.

Đây là đề xuất Kaizen đầu tiên của tôi. Khi tôi kể chuyện này với người quản lý bộ phận, ông ta đã nói, "Đó là những gì mà tôi gọi là

Kaizen! Sau này, khi anh thấy một điều gì đó bất cập, hãy gửi cho tôi một thông báo và chúng ta sẽ cùng khắc phục vấn đề."

Tôi bắt đầu mang theo giấy bút trong túi để không quên ghi chép lại các vấn đề cần phải khắc phục. Tôi cũng quyết định sẽ dành nửa giờ trước khi đi ngủ để viết đề xuất cải tiến vào mẫu đề xuất. Tuy nhiên, tôi cũng sớm nhận ra rằng, công việc sẽ không mang lại hiệu quả đáng kể nếu tôi cứ làm việc một mình như thế này.



Đó là lý do tại sao tôi bắt đầu giải thích về đề xuất Kaizen cho những công nhân vận hành khác trong cuộc họp giao ban. Tôi yêu cầu họ nói cho tôi biết những thao tác nào khó thực hiện hoặc những công việc nào còn nhiều bất cập. Thời gian đầu, tôi không thu được nhiều ý kiến.

Khi đi vòng quanh dây chuyền sản xuất, tôi đã lắng nghe những gì công nhân vận hành nói. Tôi đang cố gắng làm cho tinh thần cải tiến thấm nhuần vào con người họ bằng cách nhắc nhở họ rằng, trong công việc của họ không có chỗ cho sự thỏa hiệp, và cần có nhiều cách làm việc tốt hơn. Đôi khi, tôi hỏi họ rằng họ có thấy điều gì đó là lạ trong những thao tác mà họ thường thực hiện hay không. Thông thường, ngay cả khi thấy một số thao tác có sự bất hợp lý, họ vẫn cảm thấy miễn cưỡng khi nói về vấn đề đó. Sự quan tâm thân mật này khiến họ cởi mở hơn đôi chút, và trong một tuần, họ đã nêu lên 150 đề xuất!

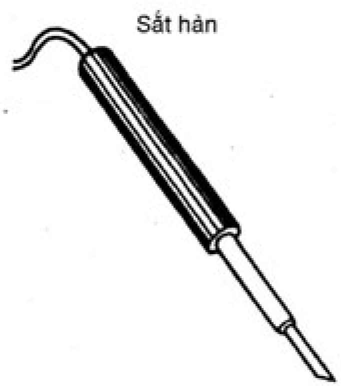
Nhờ có hoạt động này, cả năng suất và chất lượng sản phẩm trong dây chuyền của tôi đã được cải thiện rõ rệt.

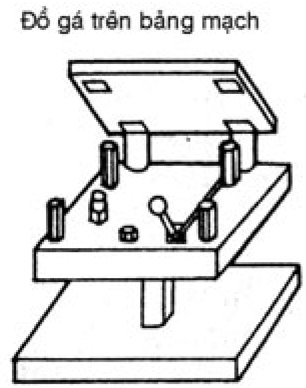
Ví dụ, chúng tôi thường gặp phải nhiều vấn đề khi giới thiệu những sản phẩm mới. Việc sản xuất bản mạch sẽ yêu cầu rất nhiều thao tác mới, và vấn đề càng trầm trọng hơn khi sản phẩm mới được sản xuất ngay trên dây chuyền này. Một hôm, tôi kiểm tra dây chuyền sản xuất và phát hiện ra vấn đề lớn nhất nằm ở khâu hàn linh kiện.

Trong một thao tác gắn “chân” của các linh kiện siêu nhỏ vào bản mạch, mỏ hàn không đủ nóng để có thể làm được việc này. Giải pháp của chúng tôi là nâng công suất mỏ hàn từ 18 watts lên 26 watts.

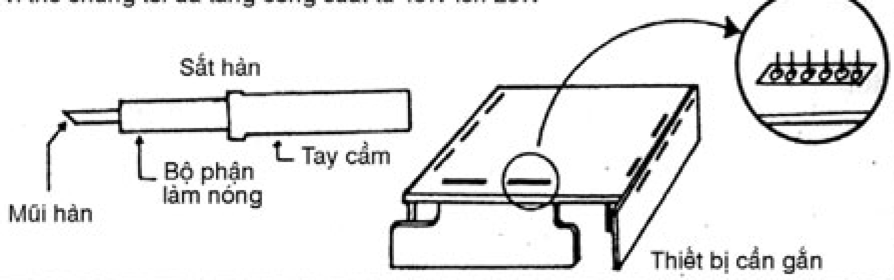
Khi làm xong việc đó, lại có vấn đề khác nảy sinh. Đó là mỏ hàn mòn nhanh hơn khi ở nhiệt độ cao như vậy, tạo ra một mặt lõm hình tròn ở đầu mỏ hàn, khiến nó không thể làm nóng cả chân thiết bị và bản mạch cùng một lúc.

Khắc phục những vấn đề trong sản xuất mẫu mã mới

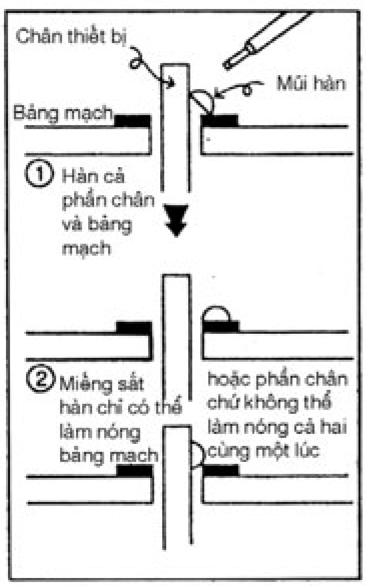


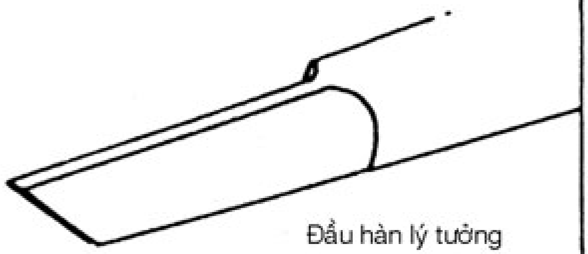


Sắt hàn mà chúng tôi đang sử dụng không đạt đủ độ nóng, vì thế chúng tôi đã tăng công suất từ 18W lên 26W

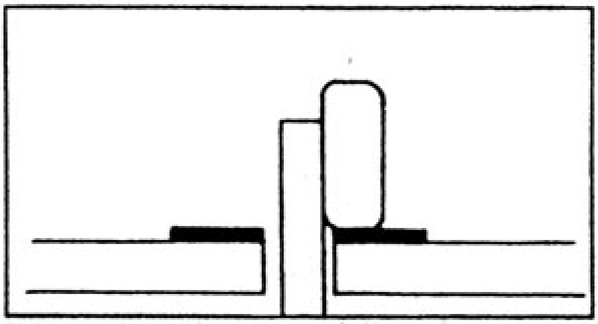


Giải pháp khắc phục lại làm phát sinh vấn đề mới:
Khi miếng sắt hàn đạt đến nhiệt độ cao hơn, đầu hàn sẽ được sử dụng nhanh hơn và nhanh chóng bị làm thành tròn. Khi điều này xảy ra, miếng hàn sẽ không hàn chính xác được tới mẫu mong muốn bởi vì nó k hông thể làm bảng mạch đủ nóng đồng thời với lúc làm nóng phần chân

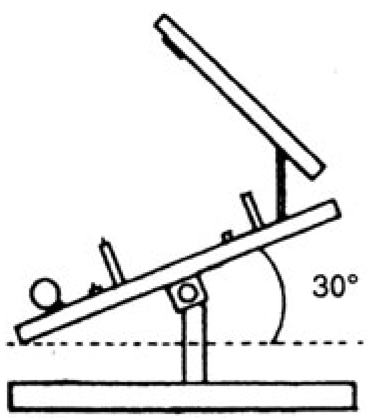




Đầu hàn góc cạnh không giữ được nhiệt độ, vì thế chúng tôi thử dùng đầu tù.



Đầu tù đạt đủ độ nóng, nhưng thực tế là quá nóng để gắn các bộ phận một cách chuẩn xác



Giải pháp cuối cùng là sử dụng đầu hàn góc cạnh với công suất 55W, cùng với gá đỡ bảng mạch nghiêng 30 độ để tăng diện tích bề mặt cho mũi hàn làm nóng.

Chúng tôi đã thử dùng một mỏ hàn hẹp, nhưng đây cũng không phải là giải pháp hay, bởi thao tác này tốn rất nhiều thời gian. Những mỏ hàn bán trên thị trường cũng không thích hợp cho thao tác này. Giải pháp duy nhất là chế tạo mỏ hàn riêng.

Sau khi thử nhiều hình dạng mỏ hàn khác nhau, chúng tôi nhận thấy nếu đầu mỏ hàn có góc nhọn thì rất phù hợp với thao tác hàn đặc biệt này. Nhưng khi chúng tôi dùng thử thì lại thấy nhiệt độ của mỏ hàn giảm rất nhanh. Sau đó, chúng tôi quyết định sử dụng đầu mỏ hàn có góc tù với nhiệt độ phát ra từ công suất 55W. Hiệu suất nhiệt thật tuyệt vời nhưng lại quá nóng đến nỗi mối hàn không bám được vào vật liệu.

Cuối cùng, chúng tôi đã quay về với ý tưởng sử dụng mỏ hàn đầu nhọn với công suất 55W, đồng thời gắn thêm một bộ đồ gá để giữ bảng mạch nghiêng một góc 30 độ, giúp tăng diện tích bề mặt tiếp xúc với mỏ hàn sao cho nó đủ nóng để gắn chân linh kiện. Với cách làm này, thao tác đã nhanh hơn rất nhiều và chúng tôi không phải lo về chất lượng sản phẩm nữa.

Cải tiến hài hòa thông qua hệ thống Kaizen Teian

(Công ty Toyota Motor,
Báo cáo của Akihiko Hasegawa)

Tôi làm việc tại một xưởng lắp ráp của công ty Toyota Motor, có trụ sở chính tại thành phố Toyota của Nhật. Khẩu hiệu tại xưởng làm việc của chúng tôi là áp dụng hoạt động Kaizen để xây dựng một tương lai tươi sáng hơn với truyền thống hiện có. Luôn tâm niệm khẩu hiệu này, chúng tôi đã làm việc chăm chỉ không quản ngày đêm để tạo ra những chiếc ôtô có vị trí số một làm hài lòng khách hàng.

Tại xưởng sản xuất của chúng tôi, luôn có tinh thần hợp tác giữa dây chuyền lắp rắp, bộ phận hoàn thiện và bảo dưỡng. Vì làm việc tại bộ phận hoàn thiện và bảo dưỡng nên trách nhiệm của tôi cũng liên quan trực tiếp tới công việc của dây chuyền lắp ráp.

Trong xí nghiệp có rất nhiều cải tiến đã trở thành những ví dụ điển hình của hệ thống sản xuất Toyota. Mục tiêu chính của hệ thống Kaizen là chi phí thấp, chất lượng tốt hơn và dây chuyền sản xuất an toàn.

Khi bắt đầu làm việc tại công ty này năm 1973, tôi làm việc tại bộ phận bảo dưỡng phụ tùng. Vì đã từng mơ ước trở thành một kỹ sư, tôi rất muốn được làm công việc liên quan trực tiếp đến dây chuyền lắp ráp. Ở đó, tôi sẽ được làm những công việc liên quan đến thiết kế cơ khí niềm đam mê cháy bỏng của tôi.

Tuy nhiên, vào thời điểm đó, công việc bảo dưỡng chủ yếu là làm các hộp và ngăn để đựng đai ốc và bulông. Ngoài ra, chúng tôi cũng phải chế tạo cầu thang cho nhà máy sơn và đảm nhiệm cả những công việc của thợ rèn. Khi xưởng lắp ráp cần thêm người, chúng tôi

được gọi vào làm việc trong dây chuyền lắp ráp. Tôi phân vân không hiểu một kỹ sư sẽ bắt đầu như thế nào?

Hàng ngày, họ yêu cầu chúng tôi hỗ trợ họ ở nơi này hoặc nơi khác, và thông thường, vì chúng tôi là người của bộ phận bảo dưỡng, nên họ muốn chúng tôi làm công tác hoàn thiện sản phẩm. Là một nhân viên mới nên tôi không có phương pháp và kỹ năng để thực hiện công việc được giao. Do vậy, tôi cảm thấy thật thiểu não khi phải nhờ những nhân viên lâu năm giúp đỡ. Trong tình cảnh này, có nhiều nhân viên mới và một số người bạn của tôi đã phải rời bỏ công ty. Có lúc, tôi cũng đã nghĩ đến việc đó.

Nhóm trưởng của tôi đã đến gặp và trao đổi với tôi. “Chúng ta sẽ nói chuyện thẳng thắn nhé. Cậu muốn từ bỏ công việc vì xưởng lắp ráp luôn yêu cầu cậu làm những công việc không liên quan trực tiếp đến dây chuyền lắp ráp chứ gì. Hãy nghe tôi, tình cảnh của cậu không quá tồi đâu, cậu hiểu không? Ngày xưa, tôi cũng đã từng ở trong hoàn cảnh như vậy, tôi đã từng phải làm rất nhiều công việc ở nhiều bộ phận của nhà máy!”

Khi tôi xin lời khuyên của tổ trưởng, anh ấy đã nói rằng, theo ý kiến của anh ấy, tôi đang tích lũy những kinh nghiệm sẽ có giá trị trong tương lai mà không hề hay biết. Thế mà cũng khuyên, tôi nghĩ thầm. Đó là một thời gian hết sức khó khăn đối với tôi.

Một ngày, người tổ trưởng lại đến gặp tôi và nói, “Hãy nghe này, sàn của dây chuyền lắp ráp rất bẩn vì dầu máy nên rất khó làm việc ở đó. Cậu có thể đưa ra phương pháp cải tiến nào để khắc phục tình trạng này không?” Tôi đã không nói được gì. Đầu óc tôi hoàn toàn trống rỗng. Ngay cả một ý tưởng cũng không có.

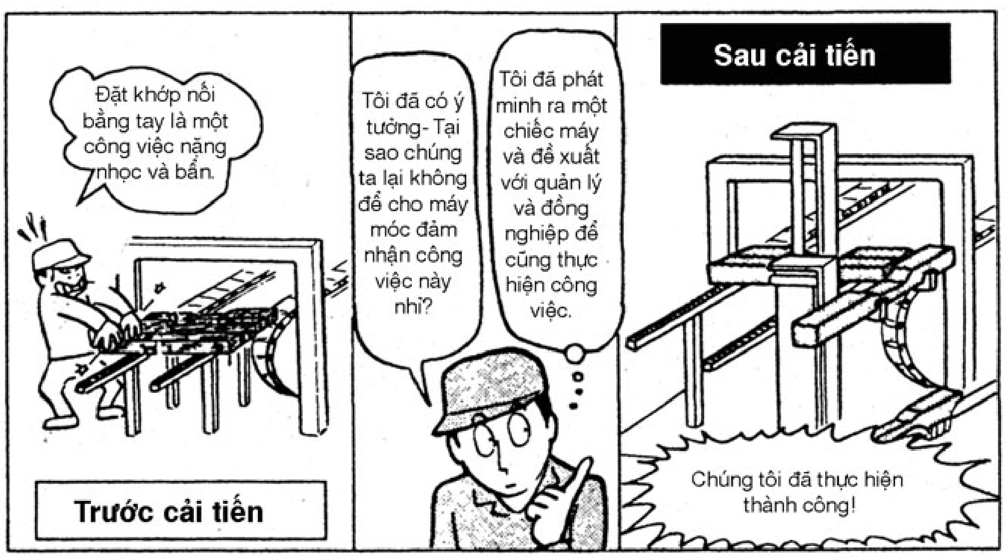
Anh ta nói với tôi rằng, “Điều quan trọng nhất là hãy xem xét kỹ lưỡng nơi có vấn đề”.

Sau đó, tôi lại có một cơ hội khác. “Tà vẹt đường ray” là một khối gỗ kê đặt trên băng chuyền để gắn khung đỡ động cơ vào. Ở đầu băng chuyền, người vận hành phải đặt khung vào, rồi sau đó, ở

cuối băng chuyền, lại phải dỡ từng khung một ra; thao tác này cứ lặp đi lặp lại như thế.

Tôi đã biết thao tác đó nhờ kinh nghiệm mà bản thân đã tích lũy được khi thường xuyên phải làm công việc này theo yêu cầu của những công nhân trong dây chuyền lắp ráp. Tôi đã từng rất ghét công việc này vì sau đó tôi sẽ bị bẩn hết người và tay thì dính đầy những mảnh vụn từ khúc gỗ kê đó.

Sau khi suy nghĩ một lúc, tôi đã tìm ra ý tưởng cơ giới hóa công việc "đặt tà vẹt". Tôi đã phát triển khái niệm về một chiếc máy, sau đó trình bày với người quản lý và những người đồng nghiệp cho đến khi chúng tôi tìm được giải pháp tốt nhất. Đó đã trở thành đề xuất được thực hiện đầu tiên của tôi.



Hai tháng sau, người giám sát gọi tôi đến để báo cho tôi biết rằng đề xuất của tôi đã được giải thưởng xuất sắc. Tôi rất phấn khởi. Tuy nhiên, sau đó, "sếp" tôi nói thêm, "Tiện đây, Hasegawa, tháng trước anh đã đề xuất được một ý tưởng, tháng này phải đề xuất một ý tưởng nữa nhé".

Tôi đáp lại "Vâng, được thôi. Anh đã cử tôi đi làm giúp người khác nên không có thời gian đề xuất ý tưởng đâu."

“Anh muốn nói là anh không có đề xuất nào là do tôi cho mượn anh chứ gì?” Người quản lý tỏ ra quá thất vọng với quan điểm của tôi.

Tôi nói thêm: “Ở bộ phận đó, tôi cũng đã phải làm hai dầm dẫn bởi vì ở một số vị trí, bulông không vừa với máy. Đó chẳng phải là Kaizen hay sao.”

Sau đó, người quản lý trả lời: “Máy đặt ‘tà vẹt’ của anh đã bị hỏng rồi. Anh sẽ giúp họ một tay chứ?”

Hệ thống Kaizen dựa trên nguyên lý chúng ta phải đương đầu với những vấn đề gặp phải tại nơi làm việc. Sau đó, tôi đã đi giúp đỡ mọi người ở nhiều nơi như là tham gia việc huấn luyện tại chỗ vậy.

Tuy nhiên, khi con người thiếu kiến thức, kỹ năng và các khả năng khác mà Kaizen không ngừng đòi hỏi, thì cũng giống như húc đầu vào một bức tường gạch vậy. Tôi biết rằng, tôi không thể tiếp tục như vậy. Tôi cần nghiên cứu và tự học những gì mà tôi cần biết. Cuối cùng, qua nghiên cứu, tôi đã giành được 15 loại bằng và chứng chỉ Kaizen khác nhau.

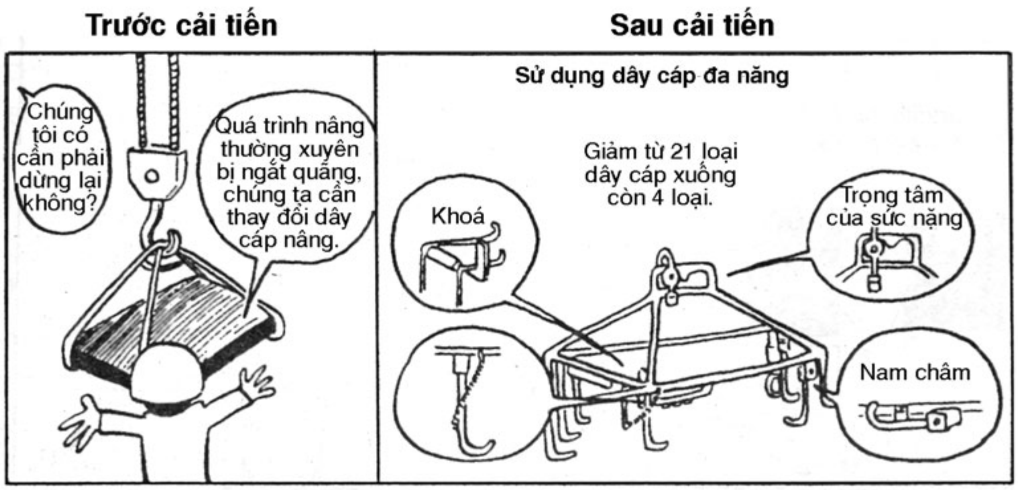
VÍ DỤ VỀ CẢI TIẾN

Tôi muốn chia sẻ một vài ví dụ thực tế về Kaizen mà tôi đã đề xuất nhờ những kỹ năng tôi đã học được.

Động cơ của hãng Toyota được vận chuyển bằng một cái khung. Chúng tôi có tất cả 871 mẫu xe thuộc 8 dòng xe khác nhau, và số lượng động cơ lắp cho các xe còn nhiều hơn gấp bội. Chúng tôi thường phải dừng lại và thay đổi dây cáp để nhấc động cơ ra khỏi khung đỡ. Công đoạn này sẽ làm chậm tiến độ của dây chuyền.

Ý tưởng Kaizen của chúng tôi là tạo ra dây cáp nửa cứng có nhiều cái móc để nhấc bất kỳ loại động cơ nào ra khỏi khung đỡ. Những cái móc không cần thiết cho các động cơ nào đó sẽ được buộc chặt về phía ngoài bằng nam châm. Loại dây cáp mới này giảm được số lượng dụng cụ nâng cần thiết từ 21 xuống còn 4.

Một dây chuyê`n sản xuâ´t tạo ra được tám mẫu động cơ khác nhau và có râ´t nhiê`u các bộ phận khác được lă´p ráp. Gâ`n dây chuyê`n sản xuâ´t sẽ có các giá khung để các bộ phận cho mỗi mẫu động cơ. Các giá khung này râ´t rộng nên người vận hành phải đi lại quá nhiê`u lâ`n. Việc phải đi lại nhiê`u như vậy cũng sẽ làm giảm tiê´n độ của cả quá trình. Cái chúng tôi câ`n chính là một phương pháp có thể lâ´y được tâ´t cả các bộ phận câ`n thiê´t mà không câ`n phải đi lại nhiê`u.



Tôi băn khoăn liệu chúng tôi có thể tìm ra một thiê´t bị đảm nhiệm công việc giữ tâ´t cả các bộ phận và tự di chuyển khi câ`n thiê´t. Tôi chợt nghĩ vê` chiê´c máy nghe nhạc của tôi. Chúng tôi có thể sử dụng một thiê´t bị nào đó gâ`n giô´ng như chiê´c máy cassette đó, có thể trượt ra trượt vào để giữ các bộ phận khác nhau của mỗi mẫu động cơ.

Ngay lập tức, tôi đã trò chuyện với những người làm việc trong dây chuyê`n sản xuâ´t. Chúng tôi đã cùng làm một thiê´t bị để chứa các bộ phận có câ´u tạo giô´ng như chiê´c máy nghe nhạc cassette. Khi â´n nút chọn bộ phận câ`n lă´p ráp cho động cơ, phâ`n đó sẽ trượt ra khỏi thiê´t bị chứa giô´ng như chiê´c cassette bật ra từ máy nghe nhạc.

Năm 1974, ngài Nakajima trở thành chuyên gia kỹ thuật mới. Ngài Nakajima thường xuyên quan sát cách thức mọi công việc được thực

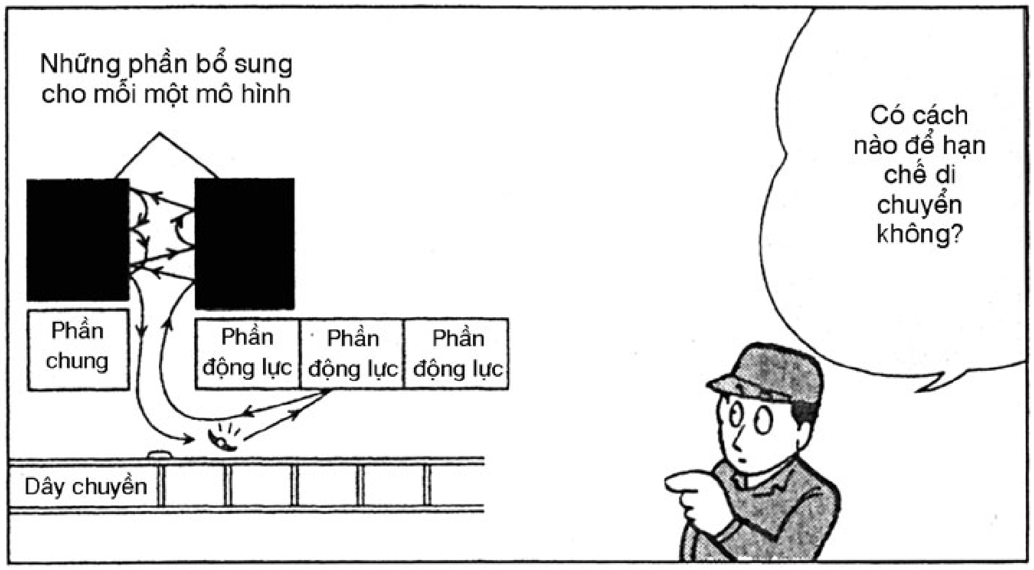
hiện ở nhà máy và đã suy nghĩ xem nên làm thế nào để cải thiện tình hình trên dựa trên hoạt động Kaizen. Chúng tôi có một chiếc máy phay và máy tiện để hỗ trợ thực hiện những ý tưởng Kaizen cho tự động hóa, ví dụ như khung quay để thay đổi giá đỡ động cơ. Các hoạt động Kaizen của chúng tôi trở nên rất sôi nổi và mạnh mẽ.

Khi số lượng đề xuất gia tăng, một hôm người trưởng bộ phận thông báo với chúng tôi là có một giải thưởng sáng tạo, và hỏi chúng tôi có muốn thi đua để đoạt giải thưởng đó không? Mỗi năm chỉ có 300 nhân viên giành được giải thưởng này, trong đó có 200 giải đồng, 60 giải bạc và 40 giải vàng. Chúng tôi quyết định bắt đầu vào cuộc.

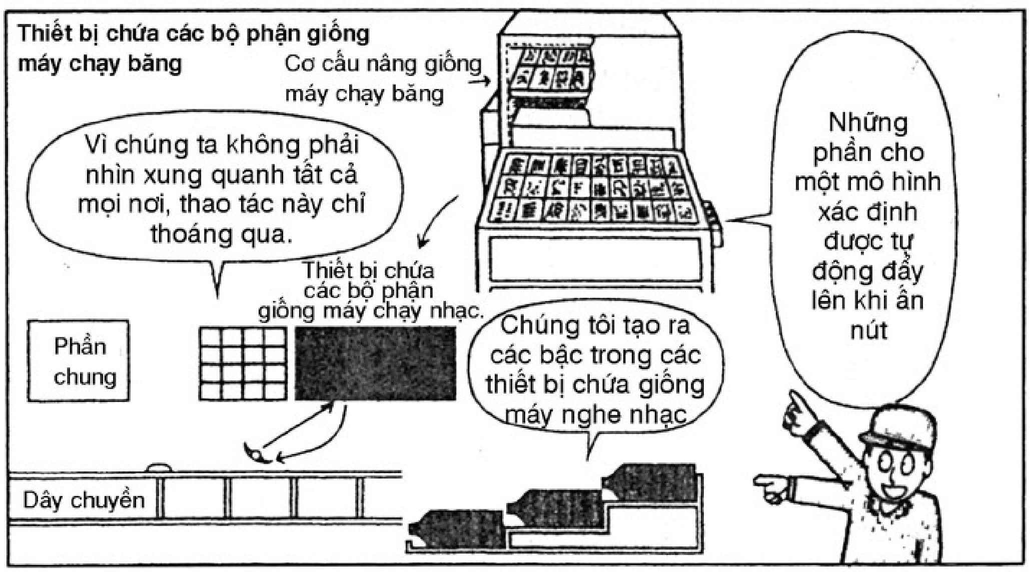
Chúng tôi bắt đầu bằng cách ghi chép về các quá trình cải tiến trong hệ thống Kaizen. Chúng tôi đã xin lời khuyên từ trưởng bộ phận để lên kế hoạch cho đề xuất. Sự hướng dẫn của trưởng bộ phận đã giúp chúng tôi miêu tả đề xuất và các phương pháp thực hiện một cách rõ ràng. Chỉ riêng việc này đã làm cho hoạt động đề xuất của chúng tôi có giá trị lớn hơn rất nhiều.

Tôi giành được một trong những giải thưởng của năm đó. Và như một phản ứng dây chuyền, mỗi năm các thành viên trong nhóm của tôi đều giành được giải thưởng. Từ năm 1981 đến năm 1987, có 11 người đã giành được giải thưởng đề xuất Kaizen. Nhóm của chúng tôi đã rất thành công, và chúng tôi đã giành được danh hiệu "Xuất sắc nhất nhà máy" vào cuối năm 1984.

Trước cải tiến



Sau cải tiến



Năm 1986, tôi được đê` bạt làm trưởng nhóm. Sau đó tôi nhận ra ră`ng, công việc giám sát những người khác thật đau đâ`u. Khô´i lượng công việc gia tăng và bây giờ, tôi không chỉ phải lo phâ`n công việc của mình mà còn phải đảm nhận cả công việc giám sát công việc của những người khác.

Công việc của tôi râ´t bận. Lúc này, người trưởng bộ phận lại tiê´p tục hỏi tôi “Dây chuyê`n sản xuâ´t kia có vâ´n đê`. Anh không hỗ trợ

họ à?” Tôi phải làm gì trước đây? Nhưng anh ta không ngừng yêu cầu cho đến khi tôi đồng ý giúp đỡ họ.

Tôi mời mọi người họ bàn và nói, “Chúng ta hãy cùng nhau suy nghĩ xem, liệu chúng ta có đưa ra những ý tưởng độc đáo hay không?” Tuy nhiên, việc đưa ra những lời khuyên có ích nhiều khi lại rất khó. Rõ ràng rằng, đảm nhận vai trò lãnh đạo giống như bạn đang đi trên một con đường đầy chông gai và tôi nhất định phải là người đầu tiên đặt chân lên con đường đó.

Trong khoảng thời gian đó, hai nhân viên lâu năm được điều về nhóm của tôi. Vì họ đã làm việc cho dây chuyền sản xuất này một thời gian dài, họ chắc chắc sẽ biết được vấn đề thật sự nằm ở đâu. Tuy nhiên, họ lại không đưa ra bất kỳ đề xuất nào. Sự miễn cưỡng của họ dường như liên quan đến tâm lý không muốn làm việc dưới sự chỉ đạo của một nhóm trưởng là người trẻ tuổi và chưa có kinh nghiệm. Tôi suy nghĩ tìm cách để loại bỏ sự phản đối ngấm ngầm này.

Ý tưởng mà tôi đưa ra là một chuyến đi câu cá qua đêm trên biển. Tôi nghĩ rằng sự thân thiết, gần gũi ngoài môi trường công việc cũng có thể giải quyết được những căng thẳng và mở ra được con đường giao tiếp giữa tôi và các nhân viên lâu năm đó.

Trong suốt chuyến đi, thật không may, tất cả chúng tôi đều bị say sóng. Đó lại là yếu tố mang lại sự cân bằng. Những nhân viên lâu năm thông cảm với tôi và giúp tôi vượt qua tình trạng say sóng. Mặc dù có sự cố đấy, nhưng cũng có thể nhờ nó mà mối quan hệ giữa những thành viên cùng làm việc trong nhóm của tôi đã bớt căng thẳng hơn.

Một ngày sau đó, một nhân viên lâu năm đã đến chỗ tôi đang làm việc. “Nếu chúng ta có một cái máy có thể sản xuất được sáu cái đai ốc cùng một lúc thì hay biết mấy?”, anh ta nói, “Tôi đang nghĩ làm thế nào để làm được điều đó.” Tôi đã rất ngạc nhiên vì đây là lần đầu tiên anh ta đưa ra một đề xuất. Anh ta đã đúng, công việc của chúng tôi sẽ dễ dàng hơn rất nhiều khi chúng tôi có một cái máy như vậy. Tôi khuyến khích anh ta hãy theo đuổi ý tưởng đó. Sau

nhiều lần thử nghiệm và có cả các sai sót, anh đã cải thiện được năng suất làm việc khoảng hơn 80%. Chúng tôi rất hài lòng với kết quả đó.

Cuối cùng, ngày mà chiếc máy đã sẵn sàng cho thử nghiệm cũng đã đến. Rất chắc chắn, những chiếc đai ốc đi ra khỏi máy với số lượng như mong muốn. Chúng tôi đã tiến hành lắp đặt nó ngay ở nhà máy. Tôi rất ấn tượng với chiếc máy đó và chưa tìm được lời lẽ nào thích hợp nhất để tuyên dương họ.

Trong suốt thời gian đó, người công nhân lâu năm khác cũng rất bận rộn. Và anh đã hoàn tất những chiếc móc nâng quay vòng giúp tiết kiệm chi phí. Xưởng của chúng tôi đã phát triển nhanh nhờ có tinh thần đoàn kết và thi đua trong công việc, chính điều đó tạo ra nghị lực cho chúng tôi. Kết quả là hoạt động đề xuất ngày càng được thúc đẩy và chúng tôi đã đạt tới một trình độ cao hơn.

Vì chúng tôi có rất nhiều dây chuyền sản xuất khác, nên việc xác định chính xác nguyên nhân của những vấn đề nhỏ trở nên vô cùng khó khăn. Vì lý do này mà chúng tôi bắt đầu đưa vào sử dụng máy quay video. Hình ảnh được máy quay ghi lại sẽ cho chúng tôi một cái nhìn bao quát về tình hình và nguyên nhân của vấn đề, giúp chúng tôi tiến bộ và cải tiến nhiều hơn nữa. Máy quay video cũng tạo điều kiện thuận lợi cho các cuộc thảo luận, giúp mọi người đều có thể tham gia.

Tóm lại, ở nơi nào có sự hài hoà trong công việc thì ở đó phong trào Kaizen phát triển rất mạnh. Tinh thần đó được thể hiện trong khẩu hiệu “Sáng tạo, Thách thức và Dũng cảm”.

Lời kết

Hiệp hội Quan hệ Con người Nhật Bản chuẩn bị chương trình Kaizen Teian để đáp ứng yêu cầu cụ thể về nghiên cứu và tập huấn của các tổ chức khác nhau. Các công ty khác nhau sẽ có yêu cầu khác nhau, và không có một dạng nghiên cứu nào được coi là có hiệu quả nhất.

Tuy nhiên, việc theo đuổi sự tăng trưởng và phát triển định kỳ của các hoạt động đề xuất Kaizen vô cùng quan trọng. Chúng ta cần tiếp cận vấn đề trên cơ sở phân tích xem tại sao các hoạt động đề xuất lại không có hiệu quả hoặc tại sao con người vẫn cứ quay trở lại với những thói quen cũ.

Việc xác định mục tiêu của phong trào Kaizen trong công ty là một việc làm vô cùng cần thiết. Bạn cũng cần xác định được cách thức tốt nhất để thiết lập và đẩy mạnh hoạt động Kaizen.

Loạt sách nghiên cứu Kaizen Teian cung cấp những kiến thức cơ bản để tiến hành nghiên cứu các vấn đề trên. Tập 1: *Thiết lập Hệ thống Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động*, giải thích cơ chế đề xuất cải tiến và các chiến lược làm cho cơ chế này hoạt động tốt. Tập 2 cuốn sách này giải thích các nguyên lý của Kaizen và đưa ra những hướng dẫn để vận hành Hệ thống Kaizen Teian.

Chúng tôi cũng khuyến cáo rằng, những cuốn sách này chỉ nên dùng cho các nhà quản lý và giám sát, những người quản trị và xúc tiến hoạt động đề xuất Kaizen cũng như các trưởng nhóm công tác. Tại sao lại như vậy? Sự xúc tiến đề xuất là một dạng đào tạo tại-nơi-làm-việc (on-the-job-training) yêu cầu có sự hiểu biết cơ bản về mối quan hệ rất phức tạp giữa những người lao động. Nếu như thiếu hiểu biết, không có khả năng thuyết phục cũng như thương thuyết để đưa ra đề xuất thì sẽ chẳng có ích lợi gì.

Những nguyên lý được trình bày trong cuốn sách này là những ví dụ đề xuất cải tiến thực tế. Chúng ta cần cảm ơn những tổ chức đã cung cấp những ví dụ sống động này. Hoạt động Kaizen Teian được xây dựng trên mong muốn rằng, kiến thức về cải thiện môi trường làm việc nên bắt nguồn từ chính nơi làm việc đó. Chúng ta đánh giá cao sự hợp tác của những người đã đóng góp để làm nên tài liệu này.

Những điểm chính mà cuốn sách đã đề cập đến có thể được tóm tắt như sau:

- Ý tưởng về công việc được sinh ra bên ngoài công việc
- Ý tưởng về những khu vực làm việc cụ thể chỉ có thể được sinh ra trong chính khu vực đó.

Đó là lý do tại sao chúng ta đã nói trong cuốn sách này, chỉ những người đảm nhận một công việc cụ thể nào đó mới có thể tìm ra cách thức thích hợp để cải thiện nó. Chúng ta tán thành việc thực hiện các ý tưởng phát sinh tại chính nơi làm việc, cho dù bước đầu ý tưởng chỉ được thực hiện từng bước, từng bước một. Đó chính là cái tinh túy của hoạt động Kaizen Teian, và cũng chính là lý do để nó tồn tại. Nếu những ý tưởng này tồn tại, có nghĩa là chúng có thể được sử dụng, và giá trị của chúng nằm ở đó.

2.Hiện nay, nhiều tài liệu và sách báo dịch thuật ngữ “brand” là “thương hiệu” tức một dạng tắt của cụm từ “thương hiệu thương mại”. Tuy nhiên chúng tôi cho rằng dịch “brand” là “thương hiệu” sẽ không chính xác vì không chỉ có các công ty và tập đoàn có brand mà ngay cả những tổ chức không hề kinh doanh hay có hoạt động thương mại như các tổ chức phi chính phủ, phi lợi nhuận như tổ chức Chữ Thập Đỏ (Red Cross) hay Quỹ Bảo vệ Động vật Hoang dã (WWF) cũng có brand của họ. Hơn nữa, việc chuyển ngữ như vậy sẽ gây nhiều nhầm lẫn về mặt từ gốc với thuật ngữ “trademark”. Trong cuốn sách này, cũng như tất cả các cuốn sách về tiếp thị và xây dựng thương hiệu của cùng nhóm dịch và hiệu đính của Công ty Sách Alpha, thuật ngữ “brand” sẽ được chuyển ngữ thành “thương hiệu” và “trademark” sẽ được gọi là “thương hiệu đăng ký”.

1. Khách quen: regular market/ regular customers. Khái niệm market trong marketing còn để chỉ tập thể các khách hàng có một số đặc điểm chung nào đó.

1. Thuyền trưởng Ahab: nhân vật chính trong phim Moby Dick dựa trên tiểu thuyết cùng tên của Herman Melville. Đó là một người đã cố gắng giết chết con cá voi Moby Dick ròng rã nhiều năm kể từ khi bị mất một chân trong cuộc chiến với nó. Ahab đã khiến các thủy thủ đoàn và con tàu của mình lâm nguy trong cuộc chiến đấu để giết con cá voi.

2. White elephant: (voi trắng) thành ngữ chỉ vật cồng kềnh đắt tiền mà không có ích gì lắm.

3. Ally McBeal: tên một sêri phim truyền hình nổi tiếng của Mỹ, cũng là tên nhân vật chính.

1. Đây là một phép chơi chữ. Logo biểu tượng của Những trang vàng là hình mấy ngón tay di chuyển.

2. Daily Bugle: một tờ báo giả tưởng của thành phố New York, là phần không thể thiếu của Marvel Universe (những tập truyện tranh giả tưởng do công ty Marvel Comics xuất bản). Nổi tiếng nhất trong số các truyện tranh của công ty này là Người Nhện.

3. Luật của Moore (Moore’s Law): Vào những năm 90, số lượng các bóng bán dẫn trên các con chip vi xử lý cứ 18 tháng lại tăng gấp đôi. Trước đó đã có một nhà tiên phong về bán dẫn người Mỹ tên là Gordon Moore đã dự báo trước về việc này. Năm 1965, Moore đã dự đoán rằng số lượng các bóng bán dẫn trên một con chip vi tính

mỗi năm sẽ tăng gấp đôi. Dự đoán này được gọi là Luật của Moore. Đến cuối thập kỷ 90 các chip vi xử lý đã gồm nhiều triệu bóng bán dẫn, chuyển được 64 bit dữ liệu mỗi lần và thực hiện hàng tỷ lệnh mỗi giây.

1. Có thể thấy Quy luật phường hội tại Việt Nam từ xưa với Hà Nội 36 Phố phường - mỗi phố buôn bán một loại mặt hàng và mặt hàng đó trở thành tên của phố: Hàng Bạc, Hàng Trống, Hàng Đường, Hàng Hòm… Luật buôn có hội bán có phường đến nay xem ra vẫn đúng dù loại hàng hóa được bán không thể hiện ở tên phố nữa. Ở Hà Nội ngày nay có phố Hàng Đào, Hàng Ngang bán quần áo ; Hàng Đường bán ô mai, bánh kẹo ; Hàng Mã bán đồ hàng mã ; Cầu Gỗ bán đồ trang sức mỹ ký ; Hàng Bạc bán vàng bạc ; Trần Nhân Tông bán quần áo bò ; Cát Linh bán vật liệu xây dựng ; Lý Nam Đế bán phụ kiện tin học...

3. Yahoo đang phải nhường bước cho Google. Lần đầu tiên xuất hiện trong Danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất thế giới năm 2005 của Interbrand, giá trị thương hiệu của Google đã là 8,461 tỷ đô-la, đứng thứ 38 trong danh sách, trong khi giá trị thương hiệu của Yahoo!, dù là chiến binh lâu năm, chỉ là 5,256 tỷ đô-la, đứng cách Google 20 bậc xếp thứ 58 trong tổng sắp (mặc dù giá trị thương hiệu đã tăng lên 16% so với năm 2004).

1. Forrester Research: Được George F. Colony sáng lập vào năm 1983, Forrester Research là một công ty độc lập nghiên cứu thị trường và công nghệ. Công ty này cũng cung cấp các dịch vụ tư vấn tiên tiến và có tính ứng dụng cao về các ảnh hưởng của công nghệ tới doanh nghiệp và người tiêu dùng. Trong hơn 22 năm nay, Forrester đã là một nhà tư vấn đáng tin cậy, một nhà chiến lược hàng đầu, thông qua các chương trình nghiên cứu, tư vấn, sự kiện và điều hành đồng đẳng (peer-to-peer), hãng đã giúp các khách hàng trên khắp thế giới đạt được vị trí dẫn đầu trong các thị trường của họ. Forrester có trụ sở chính tại Mỹ. Đến tháng 6 năm 2005, tổng số nhân viên của công ty đã là hơn 640 người và tổng số các công ty khách hàng là hơn 1.900. Trong bảy năm liên tiếp, công ty cũng nằm trong top 75 trong danh sách 200 công ty nhỏ thành công nhất do tạp chí Forbes bầu chọn.

2. Địa chỉ của tạp chí trực tuyến này: www.slate.com

4. Đây là một cách chơi chữ, “bullish” có nghĩa làm tăng giá cổ phiếu, bull (tức con bò tót) còn là logo của hãng Merrill Lynch.

1. Cola nguyên là tên một loại cây nhiệt đới, gốc châu Phi, có chứa chất cà-phê-in (caffeine), nay được trồng nhiều ở châu Mỹ nhiệt đới. Nó trở thành hương liệu trong thứ nước giải khát màu sẫm được cacbônát hóa, mà người phát minh ra loại nước giải khát này là Tiến sỹ John Pemberton (sinh ngày 8 tháng 5 năm 1886, tại Atlanta). Cái tên Coca-Cola (gọi tắt là Coke) là do người cộng sự Frank Robinson đặt cho. Sau đó, doanh nghiệp này được bán cho Asa Candler năm 1888, và nhà máy sản xuất Coca-Cola đầu tiên được thành lập năm 1895 tại Dallas, Texas.

1. Luật Gresham (Gresham’s law): Giả thuyết của nhà tài chính người Anh Sir Thomas Gresham (1519-1579) cho rằng: “Bad money drives good money out of circulation”. (Tiền xấu hất cẳng tiền tốt khỏi vòng quay lưu thông tiền tệ). Theo đó, khi các kim loại với giá trị khác nhau cùng có sức mạnh như tiền tệ (legal tender) thì thứ kim loại rẻ hơn sẽ trở thành phương tiện lưu hành và thứ kia bị chôn giấu, tích trữ, hay xuất khẩu. Ở đây tác giả so sánh trong marketing, nếu theo đúng giả thuyết của Gresham, các thương hiệu nhánh sẽ hất cẳng thương hiệu chính (tức thương hiệu gốc) khỏi thị trường.

2. Theo Kotler trong “Các quy luật marketing”, có hai mô hình marketing quan trọng là: từ trong ra ngoài (inside-out) và từ ngoài vào trong (outside-in). Theo quan điểm inside-out thì quy trình marketing sẽ là: nhà máy các sản phẩm hiện có bán hàng và xúc tiến bán hàng lợi nhuận thông qua doanh số. Theo quan điểm outside-in: thị trường nhu cầu của khách hàng marketing tích hợp lợi nhuận thông qua sự thỏa mãn của khách hàng

1. Biểu tượng có thể mang nhiều ý nghĩa thú vị. Ví dụ logo của công ty máy tính Apple gồm biểu tượng trái táo bị cắn một miếng và hàng chữ Apple. Khách hàng tinh ý sẽ liên tưởng đến quả táo Adam (Adam’s Apple) trong Kinh Thánh. Đó là quả trí tuệ mà Thượng Đế cấm Adam và Eva ăn. Do đó nó trở thành trái cấm. Và khẩu hiệu mà Apple kèm theo là: “Take a bite!” (Hãy cắn một miếng đi!). Nghĩa là hãy mua máy tính Apple. Như thế cũng là ăn được quả trí tuệ để khôn ngoan sáng suốt. Hoặc như logo của Alpha Books, công ty thực hiện cuốn sách này, có hình mẫu tự Alpha trong chữ Hy Lạp. Là tên chữ cái đầu tiên trong bảng chữ cái Hy Lạp, Alpha còn có

nghĩa là nguyên bản, là sự khởi đầu. Alpha cũng là tên ngôi sao sáng nhất trong một chòm sao trên dải Thiên Hà của Vũ Trụ. Đó cũng chính là hình ảnh về Alpha Books mà công ty mong muốn xây dựng trong suy nghĩ của bạn đọc.

1. Greenpeace, Healthy Choice, và SnackWell's: theo thứ tự là tổ chức Hòa bình Xanh (tổ chức phi chính phủ được thành lập với mục tiêu bảo vệ môi trường), Healthy Choice (thương hiệu thực phẩm đông lạnh và được giữ lạnh do công ty ConAgra Foods Inc. sở hữu). Theo lịch sử của công ty ConAgra, thương hiệu này ra đời sau khi CEO của ConAgra là Charles "Mike" Harper bị một cơn đau tim năm 1985. Bị buộc phải thay đổi chế độ ăn uống, ông đã đưa ra ý tưởng về một dòng sản phẩm đông lạnh tốt hơn cho sức khỏe. ConAgra hiện đang bán nhiều món ăn dưới thương hiệu Healthy Choice, trong đó có các bữa trưa được giữ lạnh, các món ăn phụ, thịt đông lạnh bán theo lát, súp đóng hộp, kem, bánh mỳ, nước sốt mỳ Ý và cả bắp rang bơ. SnackWell's là thương hiệu đồ ăn nhẹ của Kraft Food Inc, một công ty thực phẩm của Mỹ.

2. Golden Arches: biểu tượng chiếc cổng vàng này là biểu tượng nổi tiếng của McDonald's, một công ty sở hữu chuỗi nhà hàng bán đồ ăn nhanh có trụ sở tại Chicago (Mỹ). Công ty ra đời năm 1953, và khi đó Dick và Mac McDonald - hai nhà sáng lập, đã bắt đầu nhượng quyền sử dụng thương hiệu của công ty họ. Biểu tượng có hình hai chiếc cổng vòm ở hai bên hình ảnh một quầy bán bánh hamburger lưu động. Khi được nhìn từ một góc độ nào đó, biểu tượng này khiến người ta liên tưởng đến chữ cái M, và đã được biến thể thành logo của công ty. Mặc dù trên thực tế McDonald's đã bỏ hình ảnh các cổng vòm này khỏi các nhà hàng của mình từ những năm 60 của thế kỷ 20, Golden Arches vẫn còn tồn tại trong logo công ty và thường được sử dụng như một thuật ngữ phổ biến để nói đến công ty McDonald's. Cái tên này còn được hiểu rộng hơn như là một dấu hiệu của chủ nghĩa tư bản hay sự toàn cầu hóa vì công ty McDonald's là một trong những tập đoàn nổi bật nhất của Mỹ đã có khả năng thực hiện toàn cầu hóa trong tầm tay (ngoài Coca-Cola và Nike).

3. Bánh hamburger: là một loại bánh mì tròn được bổ đôi kẹp thịt và rau, cà chua… Tên bánh này có xuất xứ từ Đức.

4. M&M: thương hiệu kẹo viên sô cô la sữa của Mỹ do công ty Mars sản xuất. M&M's được tạo ra năm 1940 sau khi Forrest Mars (Cha) nhìn thấy các quân nhân Tây Ban Nha ăn các thanh kẹo sô cô la có một lớp đường phủ ngoài trong thời kỳ Nội chiến Tây Ban Nha. M&M's là tên viết tắt (và sau này trở thành tên chính thức) của cụm từ "Mars & Murrie" (đối tác kinh doanh của Mars là Bruce Murrie). M&M's ngay lập tức trở thành một hiện tượng vì vào thời điểm đó, không có thiết bị điều hòa nhiệt độ trong các cửa hàng, nhà ở và các thanh kẹo sô cô la rất dễ bị chảy, tuy nhiên kẹo M&M's có lớp đường bọc ngoài nên không bị chảy. Sô cô la viên M&M's được làm với sáu màu: đỏ, cam, vàng, xanh lá cây, nâu và tím.
5. Macy's: thương hiệu Macy's là tên một chuỗi các cửa hàng bách hóa của Mỹ, trong đó có cửa hàng ở thành phố New York tự gọi mình là cửa hàng lớn nhất thế giới. Macy's là môt phần của Federated Department Stores. Macy's được Rowland Hussey Macy thành lập năm 1851 ở Haverhill, bang Massachusetts (Mỹ).
6. Caterpillar: tập đoàn sản xuất các thiết bị xây dựng, lâm nghiệp, các động cơ tốc độ vừa và các công cụ tài chính liên quan của Mỹ.
7. United Parcel Service: công ty giao nhận bưu phẩm lớn nhất thế giới, mỗi ngày công ty này giao nhận hơn 14 triệu bưu phẩm đến hơn 200 nước trên thế giới. Gần đây họ đã mở rộng lĩnh vực hoạt động ra hậu cần và các lĩnh vực liên quan đến vận tải. Trụ sở công ty đóng tại Atlanta, bang Georgia (Mỹ). UPS nổi tiếng với các xe tải màu nâu của họ (do đó tên lóng của công ty này là "Big Brown"). Màu nâu UPS sử dụng trên các phương tiện vận tải và đồng phục của họ được gọi là màu nâu Pullman, đặt theo tên của những toa ngủ trên tàu do George Pullman tạo ra có màu nâu. UPS cũng có hãng hàng không riêng của họ. Đối thủ chính của UPS là United States Postal Service (USPS), FedEx, và DHL.
8. Big Blue: tên lóng của IBM (có nghĩa là Công ty Màu xanh Khổng lồ) vì logo của công ty này có màu xanh. Cho đến những năm 90 của thế kỷ 20, nhân viên của IBM vẫn mặc đồng phục vét xanh lơ, sơ mi trắng và cà vạt sẫm màu.
1. "War" trong tiếng Đức không có nghĩa gì ngoại trừ là dạng quá khứ của động từ sein (tức động từ "to be" trong tiếng Anh). Nhưng đối với người sử dụng tiếng Anh, nó gợi ra ý nghĩa chiến tranh

(war). Có lẽ đó là một lý do khiến người ta không mặn mà với thương hiệu này.
2. Perdue: một trong những thương hiệu được tin cậy và được nhận biết rộng rãi nhất của Mỹ thuộc sở hữu của Perdue Farms, một công tay thực phẩm và nông sản hàng đầu thế giới với doanh số về gia cầm lớn thứ ba trong ngành. Thành lập năm 1920, công ty này cung cấp các sản phẩm và dịch vụ về thực phẩm tới hơn 40 quốc gia trên thế giới với hơn 20.000 công ty thành viên và là đối tác của 7.500 trang trại gia đình.
1. Delicatessen: cửa hàng bán các món ăn sẵn – còn gọi là deli.
2. Submarine sandwich: bánh mì ổ dài, bổ dọc, nhồi nhân thịt, xalát, pho mát... ổ bánh dài giống như chiếc tàu ngầm.
3. Total quality management: chủ trương chú trọng chất lượng sản phẩm, bao gồm các chiến lược nhằm cải thiện chất lượng liên tục
4. Tom Monaghan, Michael và Marian Ilitch, và John Schnatter: Những người sáng lập Domino’s Pizza, Little Caesars và Papa John’s.
1. Rush Limbaugh: Rush Hudson Limbaugh III (sinh ngày 12 tháng 1 năm 1951 ở Mũi Girardeau, Missouri), là một người khá nổi tiếng trong giới giải trí Mỹ và là người dẫn một chương trình trò chuyện trên radio được ưa chuộng ở Mỹ. Là một nhà bình luận có quan điểm bảo thủ, ông thường bình luận về chính trị và các sự kiện đương thời trong chương trình của mình, chương trình The Rush Limbaugh Show. Hơn 15 năm qua, Rush Limbaugh đã là người dẫn chương trình trò chuyện trên radio được nhiều người nghe nhất ở Mỹ và thế giới, và số thính giả của ông theo ước tính đã lên đến khoảng 20 triệu mỗi tuần, cao thứ nhì thế giới chỉ sau số thính giả của chương trình Paul Harvey.
2. Laura Schlessinger: Laura Schlessinger (sinh ngày 16 tháng 1 năm 1947) là một nhà bình luận đạo đức và văn hóa Mỹ, được biết đến với tư cách là người dẫn chương trình trò chuyện trực tiếp với thính giả trên sóng radio Bác sỹ Laura. Chương trình này được phát sóng trên khắp cả nước và kéo dài ba tiếng mỗi ngày vào cuối tuần. Schlessinger là một nhà phê bình nói thẳng thắn về những gì quá thịnh hành trong nền văn hóa đương đại Mỹ. Đó là: tình dục ngoài hôn nhân, sống chung trước khi cưới, những người cha/mẹ độc thân, các bà mẹ đi làm, hôn nhân quá sớm, việc cha mẹ quá nuông

chiều con cái, cái chết êm ái cho những người mắc bệnh nan y, li dị dù không ai có lỗi và hôn nhân đồng tính… Chương trình của bà thường tập trung vào những đoạn bình luận ngắn về những vấn đề trên và các chủ đề xã hội và chính trị khác sau những câu trả lời trực tiếp, thẳng thắn và hợp lý rất đặc trưng của bà cho những câu hỏi do thính giả gọi đến hoặc những khúc mắc đạo đức khác. Bà cũng là tác giả của nhiều cuốn sách kỹ năng sống, trong đó nổi tiếng là cuốn Mười điều Ngu ngốc Phụ nữ làm để Xáo trộn Cuộc sống của Họ và nhiều cuốn sách về tôn giáo. Sách của bà vừa được ưa chuộng lại vừa gây nhiều tranh cãi. Tuy nhiên, chương trình truyền hình Bác sỹ Laura đã không thành công và đã bị hủy.
3. Howard Stern: Howard Allan Stern (sinh ngày 1 tháng 12 năm 1954 ở Roosevelt, Long Island, New York) là một nhân vật nổi tiếng trong giới truyền thanh Mỹ. “Vị Vua của tất cả các phương tiện truyền thông” tự phong này đã được gán cho một cái tên lóng vì sự hài hước về tình dục và chủng tộc khá sàm sỡ và gây nhiều tranh cãi của mình. Ông cũng là nhân vật trên radio được trả thù lao hậu hĩnh nhất ở Mỹ và là người nổi danh và giỏi nhất trong lịch sử truyền thanh. Các chương trình truyền hình phát sóng trên mạng lưới quốc gia Mỹ có chương trình Howard Stern Show (từ năm 1990 - 2005 trên kênh E!) và chương trình Howard Stern Radio Show (1998-2001 trên CBS).
4. A&E: Mạng lưới truyền hình A&E Network là một mạng lưới truyền hình cáp và vệ tinh có trụ sở tại New York, Mỹ. Mạng lưới truyền hình này, với các chương trình chủ yếu về sinh học, phim tài liệu và các sêri phim truyền hình, đã mở rộng ra thêm các chương trình truyền hình khác và có lượng khán giả đến hơn 85 triệu hộ gia đinh tại Mỹ. A&E là liên doanh giữa Hearst Corporation với tỷ lệ vốn 37,5%, ABC, Inc. (Disney sở hữu), 37,5%; và NBC Universal, 25%.
5. QVC: là một tập đoàn đa quốc gia có trụ sở tại West Chester, Pennsylvania, Mỹ, chuyên về các chương trình mua sắm trên truyền hình tại gia. Do Josepth Segel sáng lập năm 1986, QVC phát sóng ở bốn quốc gia chính tới 141 triệu người tiêu dùng. Tên tập đoàn là viết tắt của cụm từ “Quality, Value, Convenience” (Chất lượng, Giá trị, Sự tiện lợi) - ba ý chính trong tầm nhìn của người sáng lập về công ty.

6. Showtime: là một thương hiệu truyền hình thuê bao do một số kênh truyền hình và hệ thống truyền hình sử dụng trên khắp thế giới, nhưng chủ yếu đề cập đến một nhóm các kênh truyền hình tại Mỹ.
7. Nickelodeon: (gọi tắt là Nick) là một mạng lưới truyền hình cáp dành cho trẻ em. Nơi có mạng lưới truyền hình Nickelodeon đầu tiên là Mỹ, tuy nhiên hiện nay nhiều nước khác cũng đã phát triển mạng lưới này: Nhật, Úc, và Anh.
1. Citicorp: Tập đoàn có tiền thân là Citibank (thành lập năm 1812 với tên ban đầu là City Bank của thành phố New York). Năm 1894, ngân hàng này trở thành ngân hàng lớn nhất nước Mỹ. Năm 1902 nó dần mở rộng phạm vi hoạt động ra toàn cầu và trở thành ngân hàng lớn đầu tiên của Mỹ có một văn phòng ở nước ngoài. Đến năm 1930 Citibank trở thành ngân hàng lớn nhất thế giới với 100 chi nhánh ở 23 nước, chưa kể nước Mỹ. Ngân hàng này đổi tên thành The First National City Bank of New York vào năm 1955, sau đó lại đổi thành First National City Bank vào năm 1962, và thành Citibank năm 1976. Vào năm 1981, Citibank đã mở thêm một công ty con ở South Dakota để tận dụng những ưu thế do các luật mới đem lại, theo đó mức lãi suất tối đa đối với các khoản vay là 25% (lúc đó là cao nhất nước Mỹ). Citibank là một trong những ngân hàng đầu tiên của Mỹ giới thiệu máy rút tiền tự động vào những năm 70 của thế kỷ 20 để giảm số lượng nhân viên giao dịch và giúp khách hàng có thể tiếp cận các tài khoản của mình 24/24. Citibank hiện là chi nhánh dịch vụ ngân hàng cho công ty và cá nhân của tập đoàn dịch vụ tài chính khổng lồ Citigroup, tập đoàn lớn nhất thế giới trong ngành này. Ngoài các giao dịch ngân hàng thông thường, Citibank cũng có các sản phẩm đầu tư, bảo hiểm và thẻ tín dụng. Các dịch vụ trực tuyến của họ là một trong những dịch vụ thành công nhất trong ngành ngân hàng với khoảng 15 triệu người sử dụng.
1. Nursing Home for Dying Brands: có lẽ đây là tên lóng dành cho các công ty dịch vụ chuyên về tái định vị thương hiệu.
2. Kraft: thương hiệu tập đoàn Kraft Foods: Kraft có trụ sở chính tại Glenview, Cook County, bang Illinois, Mỹ. Tại Mỹ, tập đoàn này nổi tiếng với các sản phẩm pho mát, nhất là thương hiệu Kraft Macaroni và pho mát Kraft Dinner. Các thương hiệu khác xuất hiện tại nhiều thị trường trên thế giới như Dairylea (ở Anh), Jacobs (cà phê), Suchard, Baker’s, Toblerone, Daim, sữa Milka, Miracle Whip,

Philadelphia, Vegemite, Velveeta, Oscar Mayer, món tráng miệng Jell-O Gelatin, Planters, bột ngũ cốc Post Cereals, thạch Knox, Stove Top, Kool-Aid, và Capri Sun (chỉ có ở Bắc Mỹ). Ở Đức, tập đoàn này nổi tiếng với Miracoli, một sản phẩm mỳ Ý ăn liền được phát triển từ những năm 60, cũng như Kaffee Hag. Digiorno, một loại bánh pizza để lạnh (còn có tên khác là Delissio ở Canada).
1. Quảng cáo (advertising) và quảng bá (publicity) giống nhau ở chỗ chúng đều là những thông tin tuyên truyền về một công ty và sản phẩm của công ty; điểm khác nhau là: thông tin quảng cáo do chính công ty bỏ tiền thuê một diện tích trên báo/ tạp chí hay một thời lượng phát sóng trên tivi/ radio, còn thông tin quảng bá do các cơ quan truyền thông đại chúng đưa tin một cách tích cực về công ty và sản phẩm như một dạng thông tin thông thường. Trên lý thuyết công ty đó không phải trả khoản chi phí nào cả. Tâm lý người tiêu dùng thường cho rằng quảng bá đáng tin cậy hơn quảng cáo.
2. D’Arcy, Masius Benton & Bowles: Công ty quảng cáo của Mỹ.
4. Groupware là phần mềm mà một nhóm người sử dụng chung với nhau trên hệ thống mạng nội bộ và mạng Internet. Nó hoạt động trên nguyên tắc sử dụng mạng máy tính để giúp các người dùng nâng cao hiệu quả các sản phẩm của họ bằng cách cộng tác và chia sẻ thông tin. Thư điện tử là một hình thức của groupware. Nó cho phép các người dùng liên lạc với các người dùng khác, hợp tác hoạt động, và chia sẻ các thông tin một cách dễ dàng. Thư điện tử là hệ thống nền tảng và hệ thống truyền tải dữ liệu của nhiều trình ứng dụng groupware. Ứng dụng groupware gần đây nhất là Wikipedia – Bách khoa toàn thư mở.
4. Giá trị thương hiệu của Coca-Cola năm 2005 theo đánh giá của hãng Interbrand: 67,525 tỷ đô-la. Xin xem thêm chú dẫn số 12.
1. Trong nhiều năm trở lại đây, mỗi năm Interbrand đưa ra một danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới. Theo danh sách mới nhất của năm 2005 thì Coca-Cola vẫn giữ vững vị trí số 1 (bốn năm liên tiếp) với giá trị thương hiệu là 67,525 tỷ đô-la. Thương hiệu đứng thứ 100 trong danh sách này là Heineken với giá trị thương hiệu là 2,35 tỷ đô-la.
2. Stock option: Quyền ưu đãi mua cổ phiếu. Đây được coi như một trong số những đãi ngộ đặc biệt dành cho các nhân viên (phổ biến ở cấp quản trị). Hiện nay trong đàm phán về các lợi ích về lương bổng

của nhân viên, stock option được coi như một mục, ngoài lương cơ bản, thưởng, những chuyến nghỉ dưỡng do công ty tổ chức, bảo hiểm…
3. Theo Danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới của Interbrand năm 2005, giá trị thương hiệu Yahoo! là 5,256 tỷ đô-la, xếp thứ 58. Giá trị của AOL năm 2004 là 3,248 tỷ đô-la, nhưng đến năm 2005 thương hiệu này đã không còn chỗ đứng trong danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới nữa.
5. Sock Puppet: Thương hiệu một loại rối tất. Sock puppet cũng là tên gọi của loại con rối này, cách chơi rối này cũng rất đơn giản: cho tay vào một chiếc tất, với các cử động của các ngón tay, nhất là ngón cái và ngón trỏ, chiếc tất sẽ như có mắt mũi miệng và "nói" thực sự với thuật nói tiếng bụng của người biểu diễn. Đôi khi người ta còn rạch hẳn một đoạn tất để làm miệng cho con rối. Người biểu diễn rối tất thường giấu mình sau một bục và chỉ giơ tay lên để lộ con rối.
6. Prince: ca sỹ Prince (tên khai sinh Prince Rogers Nelson sinh ngày 7 tháng 6 năm 1958 ở Minneapolis, Minnesota): ca sỹ, người viết bài hát, nhà sản xuất băng đĩa và nhạc công (có thể chơi nhiều loại nhạc khí) được yêu thích và có ảnh hưởng. Âm nhạc của anh đã góp phần phát triển thêm nhiều biến thể của những kiểu nhạc khuôn mẫu như funk, pop, rock, R&B/soul, và hip hop, và anh được coi là "Linh hồn của Minneapolis". Prince đổi tên mình thành một dấu hiệu không thể đánh vần được vào năm 1993, nhưng đã lấy lại cái tên Prince vào năm 2000.
1. Đây là mức giá quảng cáo tại thời điểm tác giả viết cuốn sách này.
1. Ý nói người đọc học cách tạo dựng thương hiệu của mình trên Internet khi đọc cuốn sách này, chỉ cần bỏ ra một số tiền mua sách rất khiêm tốn so với khoản phí phải trả cho nhà tư vấn xây dựng thương hiệu.
1. Mickey D: Tên gọi lóng của hãng McDonald's.
2. Credit Suisse First Boston: Credit Suisse First Boston (CSFB) là một hãng cung cấp các dịch vụ tài chính và đầu tư ngân hàng. Nó là một phần của tập đoàn Credit Suisse và thực tế sẽ được đổi tên thành Credit Suisse vào tháng 1 năm 2006. Hãng này phục vụ cho ba nhóm khách hàng khác nhau: các khách hàng quan tâm đến định

chế, đầu tư ngân hàng và quản lý đầu tư. Nhóm khách hàng định chế sẽ được nhữngbộ phận sau của công ty phục vụ: CSFB HOLT, Equities, Fixed Income, Life Finance, Prime Services, và Research. Nhóm khách hàng đầu tư ngân hàng sẽ tiếp cận với các bộ phận: Mergers & Acquisitions Equity Capital Markets, Debt Capital Markets, Private Placement, Leveraged Finance, Industry Experience, và Regional Presence. Nhóm khách hàng quản lý đầu tư sẽ được các bộ phận sau của tập đoàn chăm sóc: Alternative Capital, Asset Management, CSFB VOLARIS, và Private Client.
3. Yogi Berra: Lawrence Peter "Yogi" Berra (sinh ngày 12 tháng 5 năm 1925) là một cựu quản lý và cầu thủ chơi vị trí bắt bóng tại Liên đoàn Bóng chày Mỹ, hầu như trong suốt sự nghiệp của mình chơi cho đội New York Yankees. Anh là một trong bốn cầu thủ đạt danh hiệu Cầu thủ Giá trị nhất của Liên đoàn Bóng chày Mỹ ba lần, và là một trong sáu người quản lý đã¬ đưa đội bóng chày Mỹ và Liên đoàn Bóng chày quốc gia Mỹ đến với giải thi đầu quốc tế World Series. Anh được coi là một trong những cầu thủ chơi vị trí bắt bóng giỏi nhất trong lịch sử. Berra cũng khá nổi tiếng với xu hướng dùng từ sai nghĩa một cách buồn cười và tách rời ngôn ngữ tiếng Anh để trêu chọc người khác một cách duyên dáng. Chính xu hướng này của anh là nguồn gốc của từ Yogiisms (chủ nghĩa Yogi). Yogi đã được tạp chí Economist bầu chọn danh hiệu Người ngốc Thông thái nhất trong 50 năm qua vào tháng 1 năm 2005.
1. BMW = Bavarian Motor Works, có nghĩa là nhà máy sản xuất ô tô tại bang Bavaria (miền nam nước Đức), nguyên gốc tiếng Đức là Bayerische Motorewerke.
2. Ý nói khăn tay bằng vải thông thường sau khi dùng xong lại được cho vào túi, như vậy không vệ sinh, khác gì cho bệnh cảm vào túi. Cho nên hãy dùng khăn giấy, xong là vứt đi.
3. Người này đồng nhất khăn giấy với Kleenex nên vẫn gọi đó là cái Kleenex, dù thực tế nó hiệu Scott. Đó là khi một danh từ riêng được sử dụng như một danh từ chung.
1. Philips NV: Koninklijke Philips Electronics N.V. (Royal Philips Electronics N.V). (tức Công ty Điện tử Hoàng gia Philips), thường được gọi là Philips, là một trong những công ty điện tử lớn nhất thế giới. Doanh thu năm 2004 của công ty này là 30,3 tỷ Euro và số nhân viên là hơn 159.000 người trên hơn 60 quốc gia. Philips được

tổ chức thành một số bộ phận: hàng điện tử tiêu dùng Philips, hàng bán dẫn Philips, đèn Philips, các hệ thống máy móc y tế Philips và các thiết bị gia dụng và chăm sóc cá nhân Philips.
2. Đây là thông tin vào năm cuốn sách được viết. Thực tế hiện nay các công ty dotcom đang sống lại. Công nghiệp kinh doanh trực tuyến trên toàn cầu, trong đó có Việt Nam, đang hồi sinh cùng các dịch vụ miễn phí. Dịch vụ email Yahoo chẳng hạn, đang phải cạnh tranh gay gắt với dịch vụ thư điện tử mới Gmail của Google.
1. Năm 1942, Coca-Cola đã tiến hành chiến dịch quảng cáo có tên "Chỉ có một thứ duy nhất giống như Coca-Cola, đó là chính bản thân Coca-Cola. Đó là hàng thật". (The only thing like Coca-Cola is Coca-Cola itself. It's the real thing"). Năm 1970, điệp khúc "hàng thật" trong khẩu hiệu đó được hát trong các đoạn quảng cáo trong khoảng một năm.
1. Marshall McLuhan: Herbert Marshall McLuhan (21/7/1911 - 31/12/1980) là nhà giáo dục, triết gia và học giả người Canada, là giáo sư ngành văn học Anh, phê bình văn học và là nhà lý luận giao tiếp, là một trong những nhà sáng lập ngành sinh thái học truyền thông và hiện là chuyên gia danh dự trong giới những người yêu thích kỹ thuật.
1. Greyhound: Greyhound Lines là công ty xe bus vận chuyển hành khách trong nội thị lớn nhất ở Bắc Mỹ có đến 2.200 điểm đến tại Mỹ. Công ty được thành lập ở Hibbing, bang Minnesota vào năm 1914 và chính thức trở thành Tập đoàn Greyhound năm 1926. Hiện nay, công ty đóng trụ sở chính tại Dallas, bang Texas. Tên và logo công ty lấy theo tên loài chó Greyhound, giống chó chạy nhanh nhất được nuôi để chạy thi trong các cuộc đua chó.
1. Cho đến thời điểm này Yahoo! đã mất vị trí website tìm kiếm thông tin hàng đầu vào tay Google dù đã liên kết với Goolge vào tháng 6 năm 2000. Sự nổi lên nhanh chóng của Google đuợc coi là một hiện tượng trong các công ty dotcom. Google do Larry Page và Sergey Brin sáng lập vào tháng 9 năm 1998. Cuối năm 2000, mỗi ngày có đến 100 triệu yêu cầu tìm kiếm thông tin được thực hiện tại Google.com.
2. Theo danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất năm 2005 của Interbrand, thương hiệu giá trị nhất trên Internet là eBay đứng thứ

55 trên tổng sắp với giá trị 5,701 tỷ đô-la, trong khi Yahoo! có giá trị thương hiệu là 5,256 tỷ đô-la (đứng thứ 58).
3. Câu chuyện thành công của Google: mặc dù ra đời sau Yahoo!, Google đang dần chiếm lĩnh vị trí nhà cung cấp dịch vụ tìm kiếm thông tin trực tuyến hàng đầu. Google cũng mới tung ra dịch vụ email miễn phí Gmail cạnh tranh với dịch vụ email của Yahoo!.
1. Sears, Roebuck and Co, công ty bán lẻ hàng đầu ở Mỹ trong suốt thế kỷ 20. Sears bán nhiều loại hàng tiêu dùng, trong đó có đồ dệt may, các thiết bị, dụng cụ, linh kiện ô tô và đồ gia dụng. Công ty này có trụ sở tại Hoffman Estates, Illinois gần Chicago. Tập đoàn Sears Holdings Corporation là hãng bán lẻ lớn thứ ba ở Mỹ, chỉ sau Wal-Mart và The Home Depot. Công ty này thành lập năm 2005 sau khi Sears, Roebuck and Company of Hoffman Estates, Illinois được Tập đoàn Kmart Corporation ở Troy, Michigan mua lại. Trụ sở tập đoàn vẫn tiếp tục đóng tại Hoffman Estates, và tập đoàn vẫn giữ thương hiệu Kmart. Sears Holdings có khá nhiều thương hiệu độc quyền như: công cụ Craftsman, các thiết bị Kenmore, pin ô tô DieHard, các vật dụng trang trí nhà cửa có thương hiệu Martha Stewart, quần áo thương hiệu Jaclyn Smith, quần áo thương hiệu Sesame Street, quần áo và đồ trang sức hiệu Thalia Sodiand, quần áo hiệu Lands' End, quần áo hiệu Route 66, đồ lót hiệu Joe Boxer.
1. Tài sản của một công ty, ngoài tài sản lưu động (current assets) và tài sản cố định (fixed assets) còn có tài sản vô hình hay tài sản phi vật thể (intangible asset). Đó là tên tuổi của công ty (goodwill) và là một thứ tài sản có thể đem ra kinh doanh được.
2. Chaebol = tập đoàn tài phiệt; đây là loại conglomerate (tập đoàn đại xí nghiệp) của Hàn Quốc, quản lý theo lối gia đình, khống chế nền kinh tế Hàn Quốc và phát triển từ việc kế thừa hình thức tập đoàn Zaibatsu (tài phiệt) của Nhật độc quyền khống chế nền kinh tế Triều Tiên sau Thế chiến II.
Edom là một khu vực lịch sử định cư của người Semite thuộc miền Nam Levant nằm ở phía nam của xứ Judea và Biển Chết, phần lớn ở Negev. Nó được đề cập trong các hồ sơKinh Thánh là Vương quốc Edom thời kỳ đồ sắt tại thiên niên kỷ 1 TCN.
Cựu Thế giới (The Old World): bao gồm các phần của trái đất được người châu Âu biết đến trước khi Christopher Columbus trong chuyến hải hành của mình phát hiện ra châu Mỹ vào năm 1492, bao

gồm: châu Âu, châu Á và châu Phi (một cách tổng thể gọi là đại lục Phi-Á – Âu) và các đảo bao quanh. Thuật ngữ này được dùng phân biệt với thuật ngữ Tân Thế giới (The New World), gồm cả châu Mỹ.
Sephardic Jews / Sephardi Jews / Sephardim: nhóm người Do Thái có tổ tiên sống ở Tây Ban Nha hay Bồ Đào Nha. Những người này bị trục xuất khỏi Tây Ban Nha vào năm 1492 và phải chạy trốn sang các nước Hồi giáo thuộc Đế quốc Ottoman, tạo ra ngôn ngữ của riêng mình chủ yếu là tiếng Tây Ban Nha pha lẫn với một số từ Hebrew.
Baron von Rothschild: thuộc Gia tộc Rothschild là một gia tộc Do Thái có nguồn gốc từ Frankfurt, Đức. Họ đã tạo nên một đế chế tài chính – ngân hàng tại châu Âu bắt đầu từ cuối thế kỷ 18.
Khả Hãn (Khan): một danh hiệu dành cho những người cai trị và các quan chức ở các vùng Trung Á, Afghanistan và một số quốc gia Hồi giáo khác.
Dhimmi: là một thuật ngữ lịch sử đối với công dân không phải Hồi giáo sống tại một nhà nước Hồi giáo. Theo nghĩa đen có nghĩa là "người được bảo vệ." Theo các học giả, quyền lợi của các dhimmis được bảo vệ đầy đủ trong cộng đồng của họ, nhưng trong vai trò là những công dân trong quốc gia Hồi giáo, họ phải chịu những hạn chế nhất định và phải trả thuế jizya.
Great Schism: Sự chia rẽ chính thức (1054) giữa Chính thống giáo Đông Phương (Eastern Orthodox Church) và Giáo hội Công giáo Rôma (Roman Catholic Church).
Mizrahic Jews / Mizrahim: nhóm người Do Thái sống trong các cộng đồng ở Trung Đông và Bắc Phi.
Gen: một đơn vị di truyền được chuyển từ cha mẹ sang con cái và được dùng để xác định một số đặc tính của con cái.
Khazars: là một dân tộc Turkic bán du mục đã tạo ra một đế chế giữa những năm cuối thế kỷ 7 và thế kỷ 10 (650-965). Đế chế Khazars thống trị khu vực rộng lớn kéo dài từ Thảo nguyên Volga-Don đến Đông Crimea và Bắc Caucasus.
DNA ty thể: mitochondrial DNA – mtDNA. DNA ty thể là cơ sở của nhân tố di truyền ngoài nhân.
Châu Phi hạ-Sahara (Sub-Saharan Africa): về mặt địa lý, là khu vực của lục địa châu Phi nằm ở phía nam của sa mạc Sahara.

Y-chromosome: nhiễm sắc thể Y. Là một cấu trúc có tổ chức của ADN và protein nằm trong các tế bào.
Haplotype: là một đại diện của DNA nằm dọc theo sợi nhiễm sắc thể.
Khazar Khaganate (Hãn quốc Kazan): là tên một liên minh các dân tộc du mục thuộc các dân tộc Turk ở khu vực dãy núi Altai và cũng là tên gọi một hãn quốc hùng mạnh ở Trung Á trong giai đoạn từ thế kỷ 6 tới thế kỷ 7.
Cách ly di truyền: genetic isolation.
Lowlands (các vùng đất thấp): các khu vực của Scotland nằm ở phía nam và phía đông của vùng cao nguyên.
Ngôn ngữ Slavic: một nhóm các ngôn ngữ liên quan khá chặt chẽ của các dân tộc Slavơ và một nhóm nhỏ của các ngôn ngữ Ấn – Âu, được dùng ở hầu hết các nước Đông Âu, phần lớn các nước vùng Balkan, các bộ phận của Trung Âu và vùng Bắc của châu Á.
Anusim là những người Do Thái, theo luật Do Thái (halakha), đã bị buộc phải từ bỏ đạo Do Thái ngược lại ý muốn của họ, thường khi buộc phải chuyển đổi sang tôn giáo khác. Thuật ngữ này xuất phát từ cụm từ Talmudic "`averah b'ones (Hebrew: עבירהבאונס)", có nghĩa là "một sự vi phạm bắt buộc".
Krymchaks: là một cộng đồng sắc tộc – tôn giáo của vùng Crimea bắt nguồn từ các tín đồ nói tiếng Turkic của Rabbinic Judaism. Theo lịch sử họ sống ở gần gũi với người Crimean Karaites.
Crimean Karaites: là những người thực hành Karaism là hình thức ban đầu của Do Thái giáo theo mặc khải của Thiên Chúa trong Kinh Torah. Karaite Judaism từ chối những bổ sung sau này của Tanakh (Kinh Thánh Hebrew như Khẩu Luật Rabbinic (Rabbinic Oral Law) và đặt trách nhiệm cuối cùng của việc giải thích Thánh Kinh cho từng cá nhân.
Turkic: Các dân tộc Turkic là một nhóm các sắc tộc sống ở miền Bắc, Đông, Trung và Tây Á, Tây Bắc Trung Quốc và các vùng của Đông Âu.
Do Thái giáo Rabbinic hay Rabbinism là dòng chính của Do Thái giáo từ thế kỷ thứ 6, sau khi Talmud Babylon được quy điển hóa. Phát triển từ Do Thái giáo Pharisaic, Do Thái giáo Rabbinic dựa trên niềm tin rằng tại núi Sinai, Moses đã nhận được từ Thiên Chúa

“Torah Viết”, cùng với lời giải thích bằng miệng, được gọi là “Torah Nói” mà Moses đã truyền lại cho mọi người.
Do Thái giáo Karaite hay Karaism là một phong trào của người Do Thái đặc trưng bởi sự công nhận Tanakh là thẩm quyền pháp lý tối cao duy nhất trong Halakha và thần học. Đó là khác biệt của Do Thái giáo Karaite với Do Thái giáo Rabbinic. Do Thái giáo Rabbinic coi Torah Nói, như đã hệ thống hóa trong Talmud và các văn bản tiếp theo, là những giải thích có thẩm quyền của Torah. Còn Do Thái giáo Karaite giữ thái độ rằng tất cả các giới răn mà Thiên Chúa truyền lại cho Moses đã được ghi nhận trong Torah Viết mà không cần bổ sung hoặc giải thích của Torah Nói. Kết quả là, người Do Thái Karaite không chấp nhận các truyền thống truyền miệng trong Talmud và các văn bản khác.
Châu Phi Hạ Sahara (Sub-Saharan Africa): về mặt địa lý, là phần lục địa châu Phi nằm ở phía nam của sa mạc Sahara. Về mặt chính trị, nó bao gồm tất cả các nước châu Phi toàn bộ hay một phần nằm ở phía nam của sa mạc Sahara (ngoại trừ Sudan).
Đế chế Songhai (Songhai Empire): là quốc gia Songhai đã thống trị Tây Sahel trong thế kỷ 15 và 16. Sahel là vùng khí hậu sinh thái và địa sinh học của quá trình chuyển đổi ở châu Phi giữa sa mạc Sahara ở phía bắc và Sudanian Savanna ở phía nam.
Do Thái giáo quy phạm (normative Judaism): theo truyền thống, việc thực hành Do Thái giáo được dành cho việc nghiên cứu Kinh Torah và chấp hành các luật lệ và điều răn. Trong Do Thái giáo quy phạm, Torah và luật Do Thái là không thay đổi, nhưng cách diễn giải của luật là cởi mở hơn. Nó được coi là một mitzvah (giới luật) để nghiên cứu và hiểu luật.
The Syrian Malabar Nasrani là một nhóm ethno-religious từ Kerala, Ấn Độ. Nó ám chỉ những người đã trở thành Kitô hữu ở bờ biển Malabar trong những ngày đầu của Kitô giáo, bao gồm cả người bản địa và người Do Thái Diaspora ở Kerala. Tên gọi Nasrani được cho là xuất phát từ tên Nazarét được sử dụng bởi các Kitô hữu Do Thái cổ xưa ở vùng Cận Đông đã tin vào thiên tính của Chúa Jesus, nhưng vẫn bám víu vào rất nhiều các nghi lễ Mosaic.
Nhiễm sắc thể Y Aaron (Y-chromosomal Aaron): là tên được đặt cho giả thuyết tổ tiên chung gần đây nhất của nhiều người trong tầng lớp tư tế Do Thái (Jewish priestly caste) theo phụ hệ được gọi là

Kohanim (số ít là “Kohen”, “Cohen”, hoặc Kohane). Theo Kinh Torah, tổ tiên này được xác định là Aaron, anh em trai của Moses. Do đó, tổ tiên chung gần đây nhất theo giả thuyết được đặt tên là “nhiễm sắc thể Y Aaron”, tương tự với “nhiễm sắc thể Y Adam”.
Amerindian: là bất kỳ thành viên của các dân tộc sống ở Bắc hay Nam Mỹ trước khi người châu Âu đến.
Sabra (Hebrew: צבר) là một từ lóng không chính thức dùng đề chỉ người Do Thái Israel sinh ra tại Israel.
Sephardic Haredim là những người Do Thái gốc Sephardi và Mizrahi theo Do Thái giáo Heradi.
Moses Mendelssohn (1729-1786) là một triết gia Do Thái Đức, là người đã khởi nguồn Haskalah.
Yishuv là tên gọi cộng đồng người Do Thái ở Vùng đất Israel giữa những năm 1880 và 1948, khi Israel tuyên bố trở thành một nhà nước độc lập. Cộng đồng Do Thái Yishuv đóng vai trò quan trọng trong việc đặt nền móng cho một Nhà nước Israel đã được trù liệu. Trong khi truyền thống và lịch sử Do Thái là lớp nền móng đầu tiên trong việc định hình Nhà nước Israel hiện đại, Yishuv là lớp thứ hai.
Con đường này được cho là bắt đầu từ nơi Chúa Jesus bị xét xử tới nơi Người bị đóng đinh và chôn cất tại đồi Golgotha.
Halutz trong tiếng Hebrew có nghĩa là tiên phong.
Hindu đề cập đến bất cứ ai tự coi mình như văn hóa, sắc tộc hoặc tôn giáo gắn liền với các khía cạnh của Ấn Độ giáo (Hindusm).
Intifada: phong trào nổi dậy của người Palestine chống lại Israel.
Um Kulthoum: một ca sỹ, nhạc sỹ và nữ diễn viên điện ảnh Ai Cập nổi tiếng quốc tế trong những năm 1920-1970.
Trong ý nghĩa chính của nó, mitzvah trong tiếng Hebrew đề cập đến giới luật và những điều răn của Chúa. Nó được sử dụng trong Do Thái giáo Rabbinic để nói đến 613 điều răn trong Torah ở núi Sinai và cộng thêm bảy điều răn khác đặt ra sau đó, tổng số là 620.
Aggadah đề cập đến văn bản chú giải không mang tính pháp lý trong văn học cổ điển của giáo đoàn Do Thái giáo, đặc biệt được ghi lại trong Talmud và Midrash.
Midrash là một phương pháp giải thích những câu chuyện Kinh Thánh vượt ra ngoài những chắt lọc đơn giản của giáo lý tôn giáo, pháp lý, hoặc đạo đức. Những giải thích này được các Rabbi điền vào những “khoảng trống” được tìm thấy trong Kinh Torah.

Beatnik là một khuôn mẫu truyền thông thịnh hành trong suốt những năm 1950 đến giữa những năm 1960, trưng bày những khía cạnh nông cạn của phong trào văn hóa Beat trong những năm 1950.
Định cư Pale (The Pale of Settlement): là thuật ngữ được đặt cho một khu vực của Đế quốc Nga, trong đó người Do Thái được phép thường trú, còn vượt qua đó thì bị cấm.
Nickelodeon: rạp chiếu phim nhỏ, vé năm xu, thịnh hành ở Mỹ trong những năm 1905-1915.
Miriam là chị gái của Moses và Aaron, và là con gái duy nhất của Amram và Jochebed. Bà là một tiên tri và xuất hiện đầu tiên trong Sách Xuất Hành trong Kinh Thánh Hebrew.
Deborah là một tiên tri của Thiên Chúa của Israel, Thẩm phán thứ tư của Israel thời tiền quân chủ, cũng là một chiến binh và là vợ của Lapidoth theo Sách Thẩm Phán. Là nữ thẩm phán duy nhất được đề cập trong Kinh Thánh, Deborah dẫn đầu cuộc phản công thành công chống lại các lực lượng của Jabin – Vua Canaan – và chỉ huy quân đội của ông là Sisera. Câu chuyện được kể lại trong chương 4 Sách Thẩm Phán.
Amidah cũng gọi là Shmoneh Esreh (18“ ,שמנה עשרה lời cầu nguyện”), là kinh cầu nguyện chính của nghi lễ Do Thái giáo. Người Do Thái giáo cầu nguyện Amidah tại mỗi trong ba lễ cầu nguyện trong một ngày điển hình: buổi sáng, buổi chiều, và buổi tối.
Bức tường Âm thanh chính là tốc độ của âm thanh truyền trong không khí, khoảng 336m/s. Khi tốc độ của một vật di chuyển trong không khí từ thấp hơn, tăng dần đến mức đạt và vượt tốc độ này thì người ta nói rằng nó đã vượt qua “bức tường âm thanh”.
Indie rock là một thể loại nhạc alternative (Alternative rock) có nguồn gốc từ Vương quốc Anh trong những năm 1980.
Haggadah là một văn bản Do Thái quy định thứ tự của bữa ăn tối trong ngày lễ Vượt Qua.
Shtetls là những thị trấn nhỏ với dân số Do Thái lớn tồn tại ở Trung và Đông Âu trước Holocaust.
Arcade: hành lang có mái che với các cửa hàng và quầy ở hai bên.
Mesopotamia: vùng Lưỡng Hà nằm giữa hai con sông Euphrates và Tigris, ngày nay bao gồm lãnh thổ Iraq, Kuwait, Đông Bắc Syria, và phần nhỏ của Đông Nam Thổ Nhĩ Kỳ và Tây Nam Iran. Đây được coi là “cái nôi của văn minh” nhân loại.

Đế quốc La Mã (Roman Empire) (thế kỷ 1 TCN – thế kỷ 5, 6 CN): là một đế quốc lớn nhất trong lịch sử thế giới bao gồm lãnh thổ các quốc gia bao quanh Địa Trung Hải ngày nay của châu Âu, châu Phi và châu Á. Ba thành phố lớn của nó là Rome (thuộc Ý), Alexandria (thuộc Ai Cập) và Antioch (thuộc Thổ Nhĩ Kỳ). Năm 285, Hoàng đế Diocletianus phân chia Đế chế thành Đế quốc Tây La Mã (Western Roman Empire) và Đế quốc Đông La Mã (Eastern Roman Empire). Đế quốc Tây La Mã kéo dài đến năm 476; còn Đế quốc Đông La Mã (còn có tên gọi khác là Đế quốc Byzantine) kéo dài đến năm 1453.
Aliyah là sự nhập cư của người Do Thái từ các cộng đồng Diaspora về lại Vùng đất Israel.
Palestine: trong thế kỷ thứ nhất, Đế chế La Mã đánh bại dân tộc Judea 1.000-năm-tuổi, phá hủy Đền Thờ Jerusalem và đầy ải hàng trăm nghìn người Do Thái. Để xóa tất cả ký ức về xứ Judea, Rome đổi tên Judea thành ‘Palestine’ theo tên kẻ thù của người Do Thái trong Kinh Thánh – Philistines – là dân tộc đã từng định cư dọc theo bờ biển xứ Canaan. Về sau, người phương Tây gọi Đất Thánh Do Thái-Kitô giáo là Palestine. Dân tộc Ảrập đã không chấp nhận rộng rãi tên ‘Palestine’ cho đến thế kỷ 20.
Plato (424/423 TCN – 348/347 TCN): Triết gia Hy lạp cổ đại.
Aristotle (384 TCN – 322 TCN): Triết gia Hy lạp cổ đại. Học trò của Plato.
Jehovah: trong Kinh Thánh Torah, Jehovah là tên riêng của Thượng Đế, như đã mặc khải cho Moses trên núi Sinai. (xem Câu chuyện Do Thái: lịch sử thăng trầm của một dân tộc)
Noah: theo Sách Sáng Thế, ông Noah đóng con tàu lớn mà ngày nay gọi là tầu Noah để tự cứu ông và gia đình, bảo tồn thế giới động vật, thực vật khỏi bị diệt vong bởi trận trừng phạt đại hồng thủy của Thiên Chúa.
Mari Letters: là một bộ sưu tập các thư từ hoàng gia từ Mari, một thành phố cổ trên sông Euphrates.
Amarna Letters: thư từ ngoại giao, trên bảng đất sét, chủ yếu giữa chính quyền Ai Cập và đại diện của họ ở Canaan và Amurru trong khoảng thời gian những năm 1300 TCN.
Semitic: nhóm các ngôn ngữ có liên quan với nhau được nói bởi 470 triệu người tại Tây Á, Bắc Phi và Sừng châu Phi. Chúng là một

nhánh của họ ngôn ngữ Phi – Á. Ngôn ngữ Semitic được nói nhiều nhất hiện nay là tiếng Ảrập, Amharic, Hebrew, Tigrinia và Aramaic.
Babylon: một thành quốc của Lưỡng Hà cổ đại, nằm ở Al Hillah, tỉnh Babil, Iraq, khoảng 85km về phía nam thủ đô Baghdad (Iraq).
Pharaoh: tước hiệu của vua Ai Cập cổ đại.
Mặc khải: một từ thần học hay được dùng trong Kitô giáo, có nghĩa là vén mở ra bức màn bí mật để cho thấy một điều gì đó.
Ba Tư (Persia): một quốc gia cổ ở phía tây nam châu Á, nay là Iran.
Jericho: thành cổ nằm gần Bờ Tây của sông Jordan.
Về mặt địa lý, Transjordan gồm các khu vực phía đông của sông Jordan, bao phủ phần lớn Jordan ngày nay.
Xức dầu (anointing) diễn tả hành động xoa dầu trên cơ thể, hay đổ dầu lên đầu nhằm một mục đích nào đó. Sự xức dầu bao gồm nhiều mục đích và ý nghĩa khác nhau. Trong thời Cựu ước, xức dầu được xem là một nghi thức quan trọng nhằm xác chứng rằng: người được xức dầu được Đức Chúa Trời chỉ định để thi hành một sứ mệnh đặc biệt.
Samaritans là một nhóm sắc tộc-tôn giáo của Levant, hậu duệ của cư dân Semitic cổ của khu vực.
Đế quốc Byzantine (Byzantine Empire) (330-1453): còn gọi là Đế quốc Đông La Mã, đóng đô ở Constantinople (nay là Istanbul, thủ đô của Thổ Nhĩ Kỳ).
Gnosticism: Thuyết Ngộ Đạo (từ tiếng Hy Lạp cổ đại: gnostikos γνωστικός, "học", từ Gnosis γνῶσις, kiến thức) mô tả một tập hợp các tôn giáo cổ xưa xa lánh thế giới vật chất – mà họ xem như được tạo bởi các đấng tạo hóa – và chấp nhận thế giới tâm linh.
Thời Trung cổ: giai đoạn giữa sự sụp đổ của Đế quốc La Mã và sự trỗi dậy của các quốc gia châu Âu hiện đại, tức là từ thế kỷ 5 kéo dài đến thế kỷ 15.
Levant là một thuật ngữ lịch sử địa lý đề cập phỏng chừng đến một khu vực rộng lớn ở Tây Nam Á bao bọc bởi dãy núi Taurus của Anatolia ở miền Bắc, Biển Địa Trung Hải ở phía tây, và sa mạc miền Bắc Ảrập và Mesopotamia ở phía đông. Một số các quốc gia hoặc các bộ phận của các quốc gia nằm trong khu vực Levant là Cyprus, Ai Cập, Iraq, Israel, Jordan, Lebanon, Palestine, Syria, Thổ Nhĩ Kỳ. Đôi khi bán đảo Sinai cũng được bao gồm, mặc dù phần nhiều được

coi là một vùng trung gian, ngoại biên tạo thành một cầu nối giữa Levant và Bắc Ai Cập.
Aramaic: thuộc cận họ Semitic, nằm trong họ ngôn ngữ Phi – Á (Afro-asiatic). Tiếng Aramaic là một phần trong nhóm ngôn ngữ Tây-Bắc Semitic, trong nhóm này còn có các ngôn ngữ Canaanite như tiếng Hebrew và tiếng Phoenicia. Aramaic là ngôn ngữ chính của xứ Syria.
Bộ Luật Do Thái: (Hebrew: הֲלָכָה, Sephardic: (halaχa); phiên âm như halacha hoặchalachah) hoặc halocho (Ashkenazic: (haloχo)) là tập hợp các luật tôn giáo của người Do Thái có nguồn gốc từ Torah Viết và Torah Nói. Bao gồm 613 điều răn, luật Talmudic và Rabbinic, các phong tục và truyền thống biên dịch trong Shulchan Aruch (thường được gọi là "Code of Jewish Law" – "Bộ Luật Do Thái").
Bán đảo Iberia nằm ở cực tây nam châu Âu, được bao quanh bởi Địa Trung Hải về hướng đông và nam, và bởi Đại Tây Dương về hướng tây và bắc. Dãy núi Pyrenees làm thành biên giới đông bắc của bán đảo. Gibraltar, điểm cực nam của bán đảo, được ngăn cách với châu Phi bởi eo biển cùng tên. Đây là bán đảo lớn nhất châu Âu với diện tích 582.860km². Bán đảo Iberia gồm có các quốc gia và vùng lãnh thổ: Tây Ban Nha, Bồ Đào Nha, Andorra và Gibraltar.
Sephardi Jews hay Sephardic jews hay Sephardim: nhóm người Do Thái có tổ tiên sống ở Tây Ban Nha hay Bồ Đào Nha.
Ashkenazi Jews hay Ashkenazic Jews hay Ashkenazim: nhóm người Do Thái gốc Đức sống trong các cộng đồng ở Trung và Đông Âu mà hiện nay là miền Bắc nước Pháp, Đức và Thụy Sỹ.
Bán đảo Balkan là một khu vực địa lý của khu vực Đông Nam châu Âu. bao gồm toàn bộ hoặc một phần của Albania, Bosnia và Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Hy Lạp, Kosovo, Cộng hòa Macedonia, Montenegro, Serbia, Slovenia, và phần châu Âu của Thổ Nhĩ Kỳ.
Novorossiya là một thuật ngữ lịch sử của Đế chế Nga biểu thị một khu vực phía bắc của Biển Đen (nay là một phần của Ukraina).
Đế quốc Ottoman: còn gọi là Turkish Empire – Đế quốc Thổ Nhĩ Kỳ theo lịch sử.
Mizrahi là những người Do Thái đến từ Trung Đông và Bắc Phi.
Zionist: Người theo Chủ nghĩa Phục quốc Do thái
Xem thêm ở chương Sinh tố, vitamin E.

Cơ thể chỉ dự trữ chất béo.
(*) Enzyme là những chất xúc tác sinh học có bản chất là protein. Chúng xúc tác cho hầu hết các phản ứng chuyển hóa diễn ra trong cơ thể sống.
Nấu thức ăn (tảng thịt lớn hoặc heo, bò, gà, vịt còn nguyên con) nhờ nhiệt khô của ngọn lửa hay trong lò nướng. Giống như nướng bỏ lò nhưng nhiệt độ cao hơn nhờ hơi nóng khô của lò nướng. Theo cách này, một lượng mỡ rất lớn vẫn còn ở dưới lớp da.
Nấu đồ ăn lâu với nhiệt khô do tác dụng chuyển nhiệt trong lò nướng. Thức ăn được sắp trên khay rồi đặt trong không khí nóng và khô của lò nướng. Phải phết bơ, dầu để tránh dính khay và làm ẩm thức ăn. Cách này vẫn làm cho món ăn có nhiều dầu mỡ.
Xào áp chảo là nấu những miếng thức ăn nhỏ và mỏng thật nhanh với nhiệt độ cao, một chút dầu mỡ
Thức ăn thái mỏng tiếp xúc trực tiếp với nguồn nhiệt, để cho mỡ chảy ra khỏi thức ăn.
Kem là phần chất béo được tách ra từ sữa. Thành phần dinh dưỡng của kem bao gồm 87% chất béo, 6% chất đạm và 7% đường. Đây là loại chất béo bão hòa
1. Quan điểm cho rằng hai quy trình khác này cùng tồn tại đã được đưa ra bởi Henry Mintzberg và James Waters trong nghiên cứu kinh điển của họ “Of Strategies, Deliberate and Emergent,” Strategic Management Journal 6 (1985): 257. Giáo sư Robert Burgelman của Đại học Stanford là học giả xuất sắc trong lĩnh vực này, và nhiều nghiên cứu của ông đã được trích dẫn trong chương này. Hai nghiên cứu quan trọng nhất của ông là “Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research,” Organization Science 2, no. 3 (August 1991): 239–262; và “Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in,” Administrative Science Quarterly 47 (2002): 325–357. Cuốn sách mới đây của Burgelman là Strategy Is Destiny (New York: Free Press, 2002) đã tóm tắt rất nhiều phát hiện của ông. Các giáo sư Rita McGrath và Ian MacMillan của Trường kinh doanh Columbia và trường Wharton cũng đã nghiên cứu những vấn đề này. Chúng tôi thấy bài viết “Discovery-Driven Planning” (Harvard Business Review, July–August 1995) của họ đặc biệt hữu ích trong việc tìm hiểu quá trình phát triển chiến lược nào là thích hợp trong từng hoàn cảnh.

Cuối cùng, chúng tôi cũng học hỏi rất nhiều từ công trình của Giáo sư Amar Bhide, The Origin and Evolution of New Business (Oxford and New York: Oxford University Press, 2000).
2. Mintzberg and Waters, “Of Strategies,” 258.
3. Điều này cũng là khởi nguồn của phương pháp tiếp cận truyền thống về cách xây dựng chiến lược “đúng đắn”. Thông thường, các học giả kinh doanh đã áp dụng cách tiếp cận “hoặc-hoặc” trong quá trình xây dựng chiến lược, như đã được trình bày ở những lần tranh luận vô hình giữa Henry Mintzberg (“từ dưới lên”) và Igor Ansoff (“từ trên xuống”) trong cuốn Strategic Management Journal (vol. 11, 1990, and vol. 12, 1991).
4. Andrew Grove, Only the Paranoid Survive (New York: Doubleday, 1996), 146.
5. Các giáo sư hàng đầu thế giới Joseph L. Bower của Trường Kinh doanh Harvard và Giáo sư Robert Burgelman của Trường Stanford đã mô tả các nguồn lực được phân bổ như thế nào để chống lại sự đầu tư cạnh tranh trong các cấp của tổ chức. Xem Joseph L. Bower, Managing the Resource Allocation Process (Boston: Harvard Business School Press, 1970); và Robert A. Burgelman and Leonard Sayles, Inside Corporate Innovation (New York: Free Press, 1986).
6. Hiệu quả mà bộ lọc gây ra cho chiến lược của công ty có thể rất sâu sắc. Ví dụ, tập đoàn 3M là một trong những công ty sáng tạo nhất trong lịch sử cận đại về khả năng áp dụng nền tảng công nghệ cốt lõi cho một loạt các ứng dụng cho thị trường. Mặc dù tất cả sản phẩm mới cần đáp ứng mục tiêu lợi nhuận tương đối cao, công ty cũng nên tập trung vào những phân khúc thị trường nhỏ và bình dân hơn, đồng thời ngăn chặn tất cả trừ một số ít hàng hóa để đưa vào thị trường đại chúng.
7. Sự kiện này được ghi chép trong Robert A. Burgelman, “Fading Memories: A Process Study of Strategic Business Exit in Dynamic Environments,”Administrative Science Quarterly 29 (1994): 24–56; và Grove, Only the Paranoid Survive.
8. EPROM là bộ nhớ truy cập dữ liệu có thể xóa và lập trình được. Cũng giống như bộ vi xử lý, dòng sản phẩm EPROM của Intel cũng là kết quả của chiến lược phát sinh chứ không phải chiến lược cẩn trọng. Xem Burgelman, “Fading Memories”.

9. Có nhiều nguyên nhân các nhà quản lý cấp cao liên tục đầu tư vào DRAM. Lấy ví dụ, nhà quản lý tin rằng DRAM là “bộ điều khiển công nghệ” và việc giữ vững sự cạnh tranh của DRAM là cần thiết để tiếp tục cạnh tranh trong dòng sản phẩm khác.
10. Grove, Only the Paranoid Survive.
11. Bộ vi xử lý là một công nghệ mang tính đột phá thị trường mới đã được đưa vào nhiều ứng dụng mà trước đây không khả thi, với cùng quy mô và chi phí của các bảng mạch dây in lớn được sử dụng trong các máy tính thời điểm đó. Tuy nhiên, so với mô hình kinh doanh của Intel, bộ vi xử lý là một cải cách bền vững. Sản phẩm này đã giúp Intel kiếm thêm nhiều tiền hơn và do đó nguồn tài nguyên cũng được phân bổ dễ dàng hơn. Điều này minh họa một nguyên tắc rất quan trọng – phá vỡ chỉ có thể được diễn đạt trong mối tương quan với mô hình kinh doanh của công ty với đối thủ cạnh tranh của họ.
12. Bằng chứng xác thực cho điều này được thảo luận trong Amar Bhide, The Origin and Evolution of New Businesses (New York: Oxford University Press, 2000).
13. Mintzberg and Waters, “Of Strategies,” 271.
14. Trong một loạt phát biểu và bài báo, Tiến sĩ John Seeley Brown đã đưa ra quan điểm này – đó là rất khó để dự đoán trước làm thế nào mọi người sẽ sử dụng các công nghệ đột phá có thể thay đổi cách sống và làm việc của họ. Chúng tôi khuyên các bạn đọc nên tìm hiểu tất cả những bài viết của Tiến sĩ Brown. Ông đã gây ảnh hưởng sâu sắc đến tư duy của chúng ta. Ví dụ, xem J. S. Brown, ed., Seeing Differently: Insights on Innovation (Boston: Harvard Business School Publishing, 1997); J. S. Brown, “Changing the Game of Corporate Research: Learning to Thrive in the Fog of Reality,” trong Technological Innovation: Oversights and Foresights, eds. Raghu Garud, Praveen Rattan Nayyar, and Zur Baruch Shapira (New York: Cambridge University Press, 1997), 95–110; và J. S. Brown and Paul Duguid, The Social Life of Information (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
15. Một quan điểm quan trọng được gọi là “sự phụ thuộc nguồn lực” khẳng định rằng các đối tượng bên ngoài tổ chức đã kiểm soát những điều mà tổ chức có hoặc không thể làm. Các đối tượng ấy – khách hàng và nhà đầu tư – đã cung cấp cho tổ chức các nguồn lực

mà nó cần để phát triển mạnh. Nhà quản lý không thể làm những việc mà không phục vụ lợi ích của các đối tượng ấy, hoặc là họ sẽ giữ lại các nguồn lực của mình và công ty sẽ ngừng hoạt động. Xem Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik, The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective (New York: Harper & Row, 1978). Cuốn The Innovator's Dilemma đã dành rất nhiều không gian để bàn bạc về vấn đề này và lưu ý rằng cơ chế quản lý sự thay đổi bề mặt của sự phụ thuộc nguồn lực là để tạo ra các tổ chức có thể là dựa vào các nhà cung cấp khác, người đề cao các sản phẩm đột phá.
16. Nhà xã hội học Arthur Stinchcombe đã viết nhiều về tầm quan trọng của điều kiện ban đầu trong việc xác định hệ quả của các quyết định và sự kiện.
17. Clayton Christensen, "Materials Technology Corp.," Case 9-694-075 (Boston: Harvard Business School, 1994); and Clayton Christensen, "Linking Strategy and Innovation: Materials Technology Corp.," Case 9-696-082 (Boston: Harvard Business School, 1996).
18. Đối với Christensen, nghiên cứu những vấn đề này đã chỉ rõ rằng công nghệ của MTC là một cải cách bền vững đột phá: công ty đã cố gắng để đưa sản phẩm tốt hơn vào những thị trường được thiết lập sẵn, và công nghệ đột phá kéo theo sự phụ thuộc sâu rộng lẫn nhau trong phát triển và thiết kế sản phẩm. MTC đã đưa ra rất nhiều quyết định sai lầm như đã được mô tả trong cuốn sách này – và kết quả là mặc dù công ty vẫn sống sót và có lợi nhuận nhưng họ đã gặp phải rất nhiều gian truân.
19. Xem Rita Gunther McGrath and Ian C. MacMillan, "Discovery-Driven Planning," Harvard Business Review, July–August 1995, 44–56. Các giáo sư McGrath và MacMillan đã viết những điều rất hữu ích về kiểm soát việc thành lập các doanh nghiệp mới, đại diện là bài báo này. Chúng tôi khuyến khích bạn tìm đọc chúng ở văn phòng tại Columbia hoặc Wharton để có thêm nhiều ý tưởng hay. Trong những bài viết đó, họ sử dụng thuật ngữ "Lập kế hoạch dựa trên nền tảng". Thay vào đó, chúng tôi gọi đây là "lập kế hoạch chiến lược thận trọng" để thống nhất với hệ thống thuật ngữ được sử dụng ở những nơi khác trong chương này.
20. Chúng tôi lo ngại rằng một khi các công ty đầu tư mạo hiểm đã bị lấn át bởi các nhà phân tích ít kinh nghiệm, những người chỉ biết

về chiến lược cẩn trọng trong các khóa học Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh của mình, họ cần nhiều bằng chứng và dữ liệu chặt chẽ hơn nữa để có thể chứng minh một chiến lược là đúng đắn. Sau đó họ gây áp lực lên các đội quản lý của một loạt công ty để “thực hiện”. Họ chỉ trở lại một chế độ cẩn trọng ban đầu khi nhà đầu tư chi tiêu hoang phí và những nhà quản lý sáng lập bị sa thải, và không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc tìm kiếm một chiến lược khả thi thông qua các quy trình phát sinh.
21. Chúng tôi lo ngại rằng một khi các công ty đầu tư mạo hiểm đã bị lấn át bởi các nhà phân tích ít kinh nghiệm, những người chỉ biết về chiến lược cẩn trọng trong các khóa học Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh của mình, họ cần nhiều bằng chứng và dữ liệu chặt chẽ hơn nữa để có thể chứng minh một chiến lược là đúng đắn. Sau đó họ gây áp lực lên các đội quản lý của một loạt công ty để “thực hiện”. Họ chỉ trở lại một chế độ cẩn trọng ban đầu khi nhà đầu tư chi tiêu hoang phí và những nhà quản lý sáng lập bị sa thải, và không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc tìm kiếm một chiến lược khả thi thông qua các quy trình phát sinh.
1. Nhiều cuốn sách được viết về khó khăn trong việc kết hợp đồng tiền đúng với cơ hội hợp lý. Ba cuốn theo chúng tôi là hữu ích trong số đó: Mark Van Osnabrugge and Robert J. Robinson, Angel Investing: Matching Startup Funds with Startup Companies: The Guide for Entrepreneurs, Individual Investors, and Venture Capitalists (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); David Amis and Howard Stevenson, Winning Angels: The Seven Fundamentals of Early-Stage Investing (London: Financial Times Prentice Hall, 2001); và Henry Chesbrough, Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology (Boston: Harvard Business School Press, 2003).
3. Trong ngôn ngữ của tác giả và nhà đầu tư mạo hiểm Geoffrey Moore, đây là khi “cơn lốc” xuất hiện. Xem Geoffrey A. Moore, Inside the Tornado (New York: HarperBusiness, 1995) và Living on the Fault Line (New York: HarperBusiness, 2000).
4. Một lần nữa chúng tôi chỉ dẫn độc giả đến nghiên cứu tình huống dài như một cuốn sách xuất sắc của giáo sư Stanford Robert Burgelman về quy trình phát triển và thực hiện chiến lược ở Intel, Strategy Is Destiny (New York: Free Press, 2002). Trong bản báo

cáo đó, Burgelman nhấn mạnh tầm quan trọng khi chiến lược bộ vi xử lý xuất hiện, Andy Grove và Gordon Moore đã tập trung quyết liệt tất cả sự đầu tư của tập đoàn vào chiến lược.
5. Xem Alfred Rappaport and Michael Mauboussin, Expectations Investing: Reading Stock Prices for Better Returns (Boston: Harvard Business School Press, 2001). Chúng tôi đã nhắc đến điểm này trong chương 1, nhưng nó xứng đáng được nhắc lại ở đây. Do thị trường chiết khấu tăng trưởng dự báo vào giá cổ phiếu hiện tại, các công ty đạt được những gì nhà đầu tư đã tiên đoán và chiết khấu sẽ chỉ kiếm được tiền trả cho cổ đông trung bình. Đúng là trong toàn bộ lịch sử của mình, các công ty tăng trưởng ở tốc độ nhanh hơn cho tiền lãi với cổ đông cao hơn những công ty tăng trưởng chậm hơn. Nhưng những cổ đông cá biệt trong lịch sử nhận thấy những người có mức lãi trên trung bình mới là những người giữ cổ phần khi thị trường nhận ra rằng dự đoán của nó về tăng trưởng của công ty là quá thấp.
6. Những cách giảm chi phí cho phép công ty tạo dòng tiền mạnh hơn điều nhà đầu tư mong đợi tất nhiên cũng tạo ra giá trị cổ đông. Chúng tôi xếp chúng vào cải cách bền vững bởi chúng cho phép các công ty hàng đầu kiếm nhiều tiền hơn theo cách chúng được kết cấu để kiếm tiền. Vì nhà đầu tư thông thường có thể mong đợi những sự cải thiện năng suất từ bất kỳ công ty nào, tuyên bố của chúng tôi ở đây chỉ đơn giản phản ánh sự thật rằng tạo giá trị cổ đông bằng cách vượt qua mong đợi của nhà đầu tư về hiệu suất hoạt động thường chỉ nâng giá cổ phần lên mức cao hơn nhưng phẳng hơn. Nghiêng độ dốc của biểu đồ giá cổ phần lên yêu cầu cải cách đột phá.
7. Điều này thường đúng trong các tình huống bền vững – điều quan trọng là phải đầu tư quyết liệt trước khi ra mắt sản phẩm để đảm bảo các kênh được lấp đầy và trang bị năng lực tồn tại để đáp ứng yêu cầu mong đợi. Nhưng nó không áp dụng trong các tình huống phá vỡ.
8. Xem Corporate Strategy Board, Stall Points (Washington DC: The Corporate Strategy Board, 1998).
9. Đây là chủ đề của một chuỗi công trình quan trọng của giáo sư Robert Kaplan và đồng nghiệp khiến họ ủng hộ việc sử dụng một công cụ gọi là Thẻ điểm cân bằng, thay vì những báo cáo tài chính,

như một cách kiểm tra sức khỏe chiến lược lâu dài của tổ chức. Ví dụ, xem Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Strategy-Focused Organization (Boston: Harvard Business School Press, 2001).

10. Khi khẳng định rằng nhà quản lý cần để lý thuyết chỉ dẫn hành động của họ và đừng chờ tới khi dữ liệu thuyết phục xuất hiện, chúng tôi chắc chắn hy vọng rằng độc giả không diễn giải rằng chúng tôi đang khuyên nhà quản lý "đâm đầu vào tường". Đánh giá chi tiết hoạt động sản xuất của những doanh nghiệp có danh tiếng, và đưa ra quyết định dựa trên những số liệu đó quan trọng với dịch chuyển lợi nhuận đi lên quỹ đạo bền vững. Khi tham gia vào kế hoạch dựa trên phát hiện cho các dự án kinh doanh phá vỡ mới, việc mô hình tài chính hoá các kết quả theo quy ước có thể giúp người lập kế hoạch hiểu giả định nào là quan trọng nhất. Những quyết định tác động bởi lý thuyết trong trường hợp của chúng tôi bắt nguồn từ niềm tin rằng lý thuyết vững chắc có thể giúp nhà lãnh đạo gắn ý nghĩa chiến lược cho những con số mà bình thường sẽ bỏ lửng.

11. Như đã khám phá trong chương 6, chúng tôi hy vọng rằng giáo dục quản lý tại chỗ, một phá vỡ thị trường mới, sẽ là ngành công nghiệp đơn thể riêng rẽ nơi khả năng tạo lợi nhuận hấp dẫn khó có khả năng nằm trong việc thiết kế và hệ thống các khóa học. Tuy vậy hầu hết các trường kinh doanh đều đang cố gắng cạnh tranh trong thị trường này bằng cách thiết kế và phân phối các khóa học giáo dục lãnh đạo cho các tập đoàn lớn. Theo quan điểm của chúng tôi, các trường kinh doanh cần bổ sung rất nhiều lý thuyết. Thay vì chỉ đưa ra các tình huống và bài viết, chiến lược tốt hơn cho họ là tạo ra các môđun giáo trình giá trị gia tăng cho phép hàng chục nghìn nhà đào tạo tập hợp được nội dung đào tạo thuyết phục giúp nhân viên hiểu được điều họ cần học, học khi nào và ở đâu. Các nhà đào tạo này cũng cần biết cách giảng dạy thật thuyết phục và hấp dẫn khiến không một học viên nào muốn quay lại học trường kinh doanh nữa. Nếu lịch sử là kim chỉ nam, nếu đơn vị xuất bản của các trường kinh doanh làm được điều này, thì họ sẽ có tác động rộng hơn và thu được nhiều lợi nhuận hơn nhiều so với những tổ chức giảng dạy tại nhà trường.

12. Có rất nhiều tài liệu đánh giá năng lực của các hoạt động thâu tóm và sáp nhập, và điều ngạc nhiên là chúng rất tối nghĩa. Nhiều nghiên cứu đã tiết lộ rằng nhiều, và có thể hầu hết, các thương vụ sáp nhập đều phá hỏng giá trị của công ty bị thôn tính; ví dụ xem Michael Porter “From Competitive Advantage to Competitive Strategy,” Harvard Business Review 65, no. 3 (1987), 43–59, and J. B. Young, “A Conclusive Investigation into the Causative Elements of Failure in Acquisitions and Mergers,” in Handbook of Mergers, Acquisitions, and Buyouts, ed. S. J. Lee and R. D. Colman (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1981), 605–628. Trong điều kiện tốt nhất, người thắng cuộc duy nhất có vẻ là những người bán; ví dụ xem G. A. Jarrell, J. A. Brickley, and J. M. Netter, “The Market for Corporate Control: The Empirical Evidence Since 1980,” Journal of Economic Perspectives 2 (1988): 21–48, and M. C. Jensen and R. S. Ruback, “The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence,” Journal of Financial Economics 11 (1983): 5–50. Ngay cả khi những mục tiêu thôn tính được “tuyển chọn” từ quan điểm chiến lược thong thường thì vẫn có bằng chứng quan trọng chỉ ra rằng những khó khăn trong thực hiện có thể làm trật bánh nhận thức bất cứ thứ gì được coi là lợi ích; ví dụ xem Anthony B. Buono and James L. Bowditch, The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), and D. J. Ravenscraft and F. M., “The Profitabiliy of Mergers,” International Journal of Industrial Organization 7 (1989): 101–116.

13. Chúng tôi muốn nhấn mạnh rằng thông điệp của chúng tôi không phải là sự thôn tính có thể giải quyết vấn đề tăng trưởng của công ty. Như chúng tôi đã lưu ý, ngay cả một vụ thôn tín các doanh nghiệp trưởng thành thành công cũng không thay đổi được quỹ đạo tăng trưởng của một tập đoàn – nó chỉ đặt doanh thu tập đoàn ở vị trí cao hơn nhưng bằng phẳng hơn. Vào cuối những năm 1990, Cisco theo đuổi một chiến lược thôn tính rất khác với những gì chúng tôi đã mô tả ở việc kinh doanh MDD của J&J. Bộ định tuyến chuyển dữ liệu của Cisco đã tạo ra làn sóng phá vỡ đối đầu với Lucent và Nortel, những công ty sản xuất thiết bị chuyển mạch cho ngành điện thoại. Hầu hết các vụ thôn tính của Cisco đều là bền vững đối với mô hình kinh doanh và vị trí trên thị trường của họ,

theo nghĩa chúng giúp công ty dịch chuyển lên thị trường cao cấp tốt hơn và nhanh hơn. Chúng không làm nên nền tảng cho những dự án kinh doanh tăng trưởng phá vỡ mới.

14. Đây là một trong những kết luận trong sách mới của giáo sư Donald N. Sull, Revival of the Fittest (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

15. Thực ra, chúng tôi lo ngại rằng đây chính là nguyên nhân khiến các nhà lãnh đạo cấp cao của Hewlett-Packard kết hợp các bộ phận kinh doanh của công ty thành một số tổ chức khổng lồ. Rõ ràng là cách tổ chức lại này giúp giảm chi phí. Nhưng theo quan điểm của chúng tôi, nó chỉ làm cuộc chiến của công ty với các giá trị vào thời điểm mà khởi động lại tăng trưởng là rất quan trọng trở nên tệ hơn. Cùng lúc đó – và đây là lý do tại sao lý thuyết tốt lại quan trọng đến vậy – sự “nhỏ bé” đối đầu với “sự lớn mạnh” không phải là cách phân loại thích hợp khi nghĩ về những lợi ích của những vụ sáp nhập này hoặc lợi thế của sự nhỏ bé do chia cắt tổ chức hoặc tách rời. Sự hợp nhất có thể giúp tiết kiệm chi phí, nhưng như chúng tôi đã chỉ ra trong chương này, nó có thể làm hỏng giá trị cần có để theo đuổi các cơ hội phá vỡ tiềm năng. Các tổ chức nhỏ hơn – hay các tổ chức lớn bị tách ra thành chuỗi những tổ chức nhỏ hơn – có thể dễ dàng hơn khi giải quyết thử thách thâu tóm những giá trị thân thiện với phá vỡ, nhưng như chúng tôi đã chỉ ra trong chương 5 và 6, các tổ chức cũng phải đối mặt với nhu cầu phụ thuộc về cấu trúc, thường đòi hỏi những tổ chức tích hợp hơn, lớn hơn. Theo quan điểm của chúng tôi, vấn đề không phải là ở chỗ đánh đổi; hay còn gọi là chấp nhận những thỏa hiệp không thể tránh khỏi được, mà là về việc nhận ra tình huống của mình và lựa chọn giải pháp hợp lý cho vấn đề cấp bách nhất.

16. Chúng tôi thường xuyên được hỏi một dự án nên được phép thua lỗ bao nhiêu tiền, và sau bao lâu thì nên mong đợi lợi nhuận. Tất nhiên không có quy luật cố định, bởi mức độ phí cố định của mỗi doanh nghiệp khác nhau. Ngành điện thoại di động là ngành kinh doanh tăng trưởng phá vỡ đòi hỏi đầu tư chi phí cố định lớn, và do đó khoản lỗ lớn hơn các ngành khác. Khi đưa ra những lời khuyên này, chúng tôi đơn giản chỉ hy vọng đưa ra cho các nhà lãnh đạo nguyên tắc có tính kim chỉ nam rằng lỗ càng ít thì càng lãi.

17. Kinh nghiệm của Honda được tóm tắt từ trang 153 đến 156 của cuốn The Innovator's Dilemma. Câu chuyện đó đã được cô đọng từ nghiên cứu tình huống của Evelyn Tatum Christensen và Richard Tanner Pascale, "Honda (B)," Case 9-384-050 (Boston: Harvard Business School, 1983).
18. Tìm kiếm thành công không mong đợi thay vì điều chỉnh những gì chệch hướng từ kế hoạch là một trong những nguyên tắc quan trọng nhất mà Peter F. Drucker dạy trong cuốn sách kinh điển Tinh thần doanh nhân khởi nghiệp và sự đổi mới (New York: Harper & Row, 1985).
19. Xu hướng tập trung lại ngay lập tức vào cốt lõi khi mọi thứ trở nên tồi tệ, ngay cả khi không có lợi cho những giải pháp lâu dài cho vấn đề làm hỏng cốt lõi, được các nhà tâm lý hành vi gọi là "sự cứng nhắc đe dọa". Xem thêm chương 4.
20. Kinh nghiệm của Fiore được mô tả cụ thể trong Clayton M. Christensen and Tara Donovan, "Nick Fiore: Healer or Hitman? (A)" Case 9-601-062 (Boston: Harvard Business School, 2000).
21. Bài thuyết trình của Tiến sỹ Nick Fiore trước sinh viên trường Kinh doanh Harvard, 26 tháng Hai năm 2003.
22. Giáo sư William Sahlman của trường Kinh doanh Harvard đã nghiên cứu hiện tượng đầu tư bong bóng vốn mạo hiểm suốt hai thập kỷ. Ông quan sát thấy khi các nhà đầu tư mạo hiểm kết luận rằng họ cần những vị trí đầu tư mạnh trong một "danh mục", nhà đầu tư mắc chứng "thiển cận thị trường vốn" – một cách nhìn không cân nhắc tác động mà các khoản đầu tư của các công ty khác ảnh hưởng đến khả năng thành công của khoản đầu tư riêng biệt của mình. Khi những khoản đầu tư mạo hiểm lớn tập trung vào một ngành công nghiệp mà các nhà đầu tư nhận thấy kinh tế học thang biểu dốc và tác dụng kết nối mạnh, các quỹ và công ty mà họ đầu tư vào buộc phải tham gia vào hành vi "chạy đua". Các công ty tìm cách tiêu mạnh tay trong cuộc đua, bởi tốc độ tiêu tiền tương đối của một công ty và khả năng thực hiện tương đối của họ sẽ quyết định thành công. Sahlman ghi chú rằng một khi một cuộc đua như thế đã bắt đầu, các quỹ mạo hiểm không có lựa chọn nào ngoài việc tham gia vào hành vi đó nếu họ muốn tham gia vào danh mục đầu tư. Sahlman quan sát thấy giữa những năm 1980 và đầu những năm 1990 – khoảng thời gian theo sau những bong bóng đầu tư đầu

tiên – tiền lãi cho đầu tư mạo hiểm là con số không. Chúng ta đã nhìn thấy sự suy giảm tương tự trong lãi mạo hiểm trong những năm tiếp theo cuộc khủng hoảng dotcom và truyền thông cuối những năm 1990.
23. Những khoản đầu tư thiếu kiên nhẫn với lợi nhuận và tăng trưởng rất thích hợp với những giai đoạn sau của bước 1 của vòng xoáy, khi công ty cần tập trung vào một chiến lược thắng lợi đã trở nên rõ ràng. Thú vị là Bain Capital, một trong những doanh nghiệp đầu tư thành công nhất trong suốt thập kỷ qua, đã thực hiện cuộc chuyển đổi rất hiệu quả. Ban đầu, Bain đầu tư vào những dự án khá nhỏ. Ví dụ như họ cung cấp vốn ban đầu cho Staples, cửa hàng văn phòng phẩm. Họ đã quá thành công với quỹ đầu tiên đến nỗi các nhà đầu tư chỉ đơn giản là đổ thật nhiều tiền vào các quỹ tiếp theo, trong mức Bain cho phép. Điều nãy có nghĩa là giá trị của công ty thay đổi, và họ không thể ưu tiên các dự án đầu tư nhỏ được nữa. Tuy nhiên, đối lập với hành vi của quỹ mạo hiểm trong bong bóng, Bain ngừng các dự án đầu tư ở giai đoạn sớm khi họ lớn mạnh hơn. Họ trở thành nhà đầu tư vốn cổ phần ở giai đoạn sau, và tiếp tục hoạt động xuất sắc. Theo cách nói của mô hình xây dựng lý thuyết mà chúng tôi trình bày trong phần giới thiệu, khi những quỹ đầu tư này tăng trưởng, họ sẽ ở trong những tình huống khác. Những chiến lược dẫn đến thành công trong tình huống này có thể dẫn đến thảm họa ở tình huống khác. Bain Capital thay đổi chiến lược khi tình huống thay đổi. Nhiều quỹ đầu tư mạo hiểm đã không làm vậy.
1. Trong chương này chúng tôi sử dụng cụm từ nhà điều hành cấp cao để chỉ những người ở các vị trí như Chủ tịch hội đồng, Phó Chủ tịch, Giám đốc điều hành, và Chủ tịch. Điều hành cấp cao, những người có thể thực hiện tốt vai trò lãnh đạo mà chúng tôi mô tả trong chương này cần phải có sức mạnh và sự tự tin để tuyên bố rằng những quy tắc nhất định nào của công ty phải tuân theo, trong trường hợp dự án kinh doanh tăng trưởng đang gặp phải.
2. Như đã đề cập trong Chương 8, Sony là ví dụ duy nhất mà chúng ta biết về một nhà phá vỡ định kỳ, đã tạo ra một chuỗi phá vỡ gồm hàng chục dự án kinh doanh có tốc độ tăng trưởng mới giữa năm 1950 và 1982. Hewlett-Packard đã làm điều này ít nhất hai lần, khi họ ra mắt máy tính dựa trên vi xử lý và máy in phun. Gần đây, chúng tôi nhận thấy rằng Intuit đang tích cực tìm kiếm để tạo ra dự án kinh

doanh có tốc độ tăng trưởng mới thông qua các biện pháp mang tính phá vỡ. Nhưng đối với đại đa số các công ty, phá vỡ là một sự kiện chỉ diễn ra một lần.

3. Một lần nữa, chúng tôi mong độc giả tham khảo Strategy is Destiny của Robert Burgelman; ghi chép cực kỳ sâu sắc về chất lượng trước và sau các quyết định chiến lược có ảnh hưởng lớn đã được phân phối qua các lớp quản lý tại công ty Intel.

4. Những thói quen như “quản lý bằng cách đi quanh văn phòng”, được phổ biến rộng rãi bởi Thomas Peters và Robert Waterman trong phương pháp quản lý cổ điển của họ, In Search of Excellence (New York: Warner, 1982) nhắm đến thách thức này. Hy vọng rằng bằng cách đi xung quanh, các nhà quản lý cấp cao có thể cảm nhận được câu hỏi quan trọng là gì, để họ yêu cầu thông tin cần thiết để đưa ra quyết định đúng đắn.

5. Một số người khẳng định rằng những nhà điều hành cao cấp vẫn cần phải tham gia trong các quyết định về những chi phí lớn vì trách nhiệm được ủy thác của họ không cho phép chi tiêu nhiều hơn mức công ty phải chi tiêu.

6. Minh họa này tóm tắt một tình huống giáo dục bởi Clayton Christensen và Rebecca Voorheis, Managing Innovation at Nypro, Inc. (A),” Case 9-696-061 (Boston: Harvard Business School, 1995) và “Managing Innovation at Nypro, Inc. (B),” Case 9-697-057 (Boston: Harvard Business School, 1996).

7. Để giải thích điều này, chúng tôi đang sử dụng ngôn ngữ của mô hình của mình. Lankton không biết về nghiên cứu của chúng tôi và do đó hành động nhờ trực giác của mình, không phải nhờ lời khuyên của chúng tôi. Tuy nhiên trực giác của ông nhất quán một cách tuyệt vời với cách chúng tôi sẽ xem xét tình hình.

8. Thú vị là bất chấp thực tế là công ty đã bỏ lỡ (cho đến nay) cơ hội để nắm bắt làn sóng tăng trưởng phá vỡ trong việc sản xuất đa dạng, số lượng thấp trên mỗi mô hình, công ty đã làm rất tốt. Họ đã theo mô hình nêu trong chương 6, lấn dần về phía trước từ cuối lên, tích hợp sản xuất thành phần vào lắp ráp từng cụm phụ thuộc lẫn nhau về công nghệ và thậm chí lắp ráp sản phẩm cuối cùng. Công ty tăng lợi nhuận gấp ba lần doanh thu tới gần 1 tỷ đô-la từ năm 1997 đến 2002 – một khoảng thời gian mà các đối thủ cạnh tranh lớn thất bại.

9. Bản chất của phá vỡ của các công ty này được phân tích ở hình 2-4 và các phụ lục chương 2.
10. Điều đáng chú ý là chúng tôi chưa nghiên cứu tỷ lệ thành công tương đối của dự án được dẫn dắt bởi người sáng lập so với nhà quản lý dẫn đầu sáng kiến đột phá. Tất cả những gì chúng tôi có thể nói trên cơ sở phân tích chúng tôi đã thực hiện cho đến nay là tỷ lệ thành công tương đối của đột phá do người sáng lập dẫn dắt là cao hơn so với quản lý. Chúng tôi chưa thể kết luận chắc chắn về tỷ lệ thành công trung bình của bên nào cao hơn. Với lý do dễ hiểu là thật khó mà lấy được dữ liệu về những nỗ lực kinh doanh sáng tạo bị thất bại.
11. Clayton M. Christensen, Mark Johnson, and Darrell K. Rigby, “Foundations for Growth: How to Identify and Build Disruptive New Businesses,” MIT Sloan Management Review, Spring 2002, 22–31. Chúng tôi rất biết ơn Darrell Rigby đã chỉ ra khả năng một cỗ máy tăng trưởng có thể tạo ra.
12. Một công cụ tốt để sử dụng trong quy trình dự thảo ngân sách được gọi là lên kế hoạch dự án tổng hợp. Steven C. Wheelwright và Kim B. Clark đã mô tả phương pháp này trong cuốn sách của họ Revolutionizing Product Development (New York: Free Press, 1992). Khái niệm của họ đã được mở rộng đến quá trình phân bổ nguồn lực của công ty theo phương pháp được giải thích bởi Clayton Christensen, “Using Aggregate Project Planning to Link Strategy, Innovation, and the Resource Allocation Process,” Note 9-301-041 (Boston: Harvard Business School, 2000).
13. Xem Rita G. McGrath and Ian MacMillan,“Discovery-Driven Planning,” Harvard Business Review, July–August 1995, 44–54.
1. Mặc dù chúng tôi chưa thực sự phân tích tổng hợp nhưng có bốn nghiên cứu công bố gần đây đều đồng tình với ước tính rằng trong số mười công ty thành công với việc duy trì tăng trưởng. Chris Zook và James Allen xét thấy trong nghiên cứu Profit from the Core (Boston: Harvard Business School Press) công bố năm 2001 rằng chỉ 13% trong nhóm mẫu của họ gồm 1.854 công ty là có thể tăng trưởng ổn định trong suốt 10 năm. Cũng trong năm 2001, Richard Foster và Sarah Kaplan công bố nghiên cứu, Creative Destruction (New York: Currency/Doubleday), theo dõi 1.008 công ty từ năm 1962 đến 1998. Họ nhận thấy rằng chỉ 160 công ty, tức là khoảng

16%, là có thể tồn tại trong khoảng thời gian này, và kết luận rằng công ty luôn hoạt động tốt hơn là không tưởng. Jim Collins cũng đã công bố nghiên cứu Good to Great (New York: HarperBusiness) vào năm 2001, trong đó ông nghiên cứu một hệ thống gồm 1.435 công ty trong vòng 30 năm (1965-1995). Collins nhận thấy rằng chỉ 126 công ty, tức là khoảng 9%, có thể vượt qua mức trung bình của thị trường vốn cổ phần trong một thập kỷ trở lên. Kết quả nghiên cứu của Corporate Strategy Board trong Stall Points (Washington, DC: Corporate Strategy Board, 1988), được tổng hợp chi tiết trong bài, cho thấy 5% số công ty trong bảng xếp hạng Fortune 50 đã duy trì thành công mức tăng trưởng của mình, và 4% đã khởi động lại được một phần tăng trưởng sau khi chững lại. Các nghiên cứu đều ủng hộ khẳng định của chúng tôi rằng xác suất 10% thành công trong công cuộc tìm kiếm tăng trưởng bền vững là một con số ước lượng rộng rãi.
2. Vì tất cả các giao dịch này đều bao gồm cổ phiếu nên đơn vị đo lường "đích thực" cho giá trị của các thỏa thuận khác nhau là rất mơ hồ. Dù khi một thỏa thuận đã kết thúc, một giá trị cuối cùng có thể được chốt thì giá trị định trước của giao dịch vào thời điểm thỏa thuận được công bố cũng sẽ hữu ích: Nó cho thấy các bên liên quan muốn trả và nhận bao nhiêu vào một thời điểm nào đó. Giá cổ phiếu thay đổi sau khi thỏa thuận được công bố thường là hệ quả của các sự kiện ngoại lệ khác hầu như không liên quan đến bản thân thỏa thuận đó. Khi có thể, chúng tôi đều sử dụng giá trị của các thỏa thuận tại thời điểm công bố thay vì khi kết thúc. Nguồn dữ liệu của hàng loạt các giao dịch này bao gồm: NCR: "Fatal Attraction (AT&T's Failed Merger with NCR)," The Economist, 23 March 1996; "NCR Spinoff Completes AT&T Restructure Plan," Bloomberg Business News, 1 January 1997. McCaw and AT&T Wireless Sale: The Wall Street Journal, 21 September 1994. "AT&T Splits Off AT&T Wireless," AT&T news release, 9 July 2001. AT&T, TCI, and MediaOn: "AT&T Plans Mailing to Sell TCI Customers Phone, Web Services," The Wall Street Journal, 10 March 1999; "The AT&T-Mediaone Deal: What the FCC Missed," Business Week, 19 June 2000; "AT&T Broadband to Merge with Comcast Corporation in $72 Billion Transaction," AT&T news release, 19 December 2001;

“Consumer Groups Still Questioning Comcast-AT&T Cable Merger,” Associated Press Newswires, 21 October 2002.
3. Giá cổ phiếu của Cabot vượt qua mức trung bình thị trường từ năm 1991 đến 1995 khi họ quay lại tập trung vào dự án kinh doanh cốt lõi của mình, vì hai lý do. Ở một bên của phương trình, nhu cầu muội than ở châu Á và Bắc Mỹ tăng lên vì doanh số bán ô tô nhảy vọt, từ đó tăng nhu cầu lốp xe. Về phía cung, hai nhà sản xuất muội than khác của Mỹ vừa rời ngành vì không muốn đáp ứng mức đầu tư cần thiết cho quản lý môi trường, do đó tăng sức ép giá cả của Cabot. Cầu tăng và cung giảm dẫn đến lợi nhuận tăng vọt cho các hoạt động sản xuất muội than truyền thống của Cabot, thể hiện ở giá cổ phiếu của công ty. Tuy nhiên, từ 1996 đến 2000, giá cổ phiếu của họ lại giảm xuống, phản ảnh sự thiếu triển vọng tăng trưởng.
4. Một nghiên cứu quan trọng về xu hướng thực hiện các đầu tư không thể tạo được tăng trưởng của các công ty đã được Giáo sư Michael C. Jensen thực hiện: “Cuộc cách mạng công nghiệp hiện đại, lối thoát và thất bại của các hệ thống quản lý nội bộ”, Journal of Finance (Tháng 7 năm 1993): 831-880. Giáo sư Jensen cũng thực hiện nghiên cứu này để gửi lên Hiệp hội Tài chính Mỹ. Thú vị là ở chỗ nhiều doanh nghiệp được Jensen dẫn chứng là đã gặt hái tăng trưởng hiệu quả từ các khoản đầu tư của mình đều là các nhà cải cách đột phá – một khái niệm then chốt trong cuốn sách này. Đơn vị phân tích trong cuốn sách này, cũng như trong công trình của Jensen, là từng doanh nghiệp chứ không phải hệ thống tạo tăng trưởng lớn hơn trong một nền kinh tế thị trường tự do tư bản chủ nghĩa. Các công trình như Theory of Economic Development (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934) và Capitalism, Socialism, and Democracy (New York: London, Harper & Brothers, 1942) của Joseph Schumpeter đều là các công trình bước ngoặc có ảnh hưởng lớn, đề cập đến môi trường nơi các doanh nghiệp hoạt động. Ở đây chúng tôi khẳng định rằng dù thành tích của các nền kinh tế thị trường tự do trong việc tạo tăng trưởng ở mức vĩ mô là như thế nào thì thành tích của các doanh nghiệp cá thể vẫn là khá nghèo nàn. Chính thành tích của các doanh nghiệp trong một thị trường cạnh tranh là điều mà chúng tôi muốn đóng góp.
5. Câu chuyện đơn giản này lại hóa ra phức tạp bởi thị trường dường như kết hợp một sự “suy thoái” kỳ vọng vào tỷ lệ tăng trưởng

của bất kỳ công ty nào. Phân tích thực nghiệm cho thấy thị trường không kỳ vọng bất kỳ công ty nào tăng trưởng, hay thậm chí là tồn tại, mãi mãi. Vì vậy, nó kết hợp vào giá hiện tại một sự giảm sút dự đoán với tỷ lệ tăng trưởng từ mức độ hiện tại và sự giải thể cuối cùng của doanh nghiệp. Điều này giải thích tầm quan trọng của giá trị cuối trong hầu hết các mô hình định giá. Giai đoạn suy thoái này được ước lượng bằng phân tích hồi quy, và ước lượng biến thiên rất rộng. Vì vậy, nói đúng ra thì nếu một công ty được kỳ vọng sẽ tăng trưởng ở mức 5% với giai đoạn suy thoái là 40 năm, và sau 5 năm từ khi bắt đầu giai đoạn 40 năm ấy mà nó vẫn tăng trưởng ở mức 5% thì giá cổ phiếu sẽ tăng ở mức tạo được lợi nhuận cho cổ đông, vì giai đoạn suy thoái 40 năm sẽ bắt đầu trở lại. Tuy nhiên, vì cách định giá này áp dụng cho các công ty tăng trưởng ở mức 5% cũng như ở mức 25% nên nó không thay đổi ý nghĩa mà chúng tôi muốn trình bày; đó là, thị trường là một đốc công nghiêm khắc, và chỉ đạt kỳ vọng không thôi là chưa đủ để tạo được lợi nhuận có ý nghĩa.
6. Tất nhiên, trong suốt lịch sử lâu dài của cách doanh nghiệp thì trung bình, doanh nghiệp nào tăng trưởng nhanh hơn sẽ thu được lợi nhuận cao hơn. Tuy nhiên, doanh nghiệp tăng trưởng nhanh hơn sẽ tạo được lợi nhuận cao hơn so với doanh nghiệp tăng trưởng chậm hơn chỉ đối với các nhà đầu tư trong quá khứ. Những người mua khi tiềm năng tăng trưởng tương lai đã được chiết khấu vào giá cổ phiếu sẽ không nhận được lợi nhuận trên mức thị trường. Một bài tham khảo cho luận điểm này có thể được tìm thấy trong Expectations Investing: Reading Stock Prices for Better Returns (Boston: Harvard Business School Press, 2001) của Alfred Rappaport và Michael J. Mauboussin. Rappaport và Mauboussin chỉ dẫn cho nhà đầu tư các phương pháp để nhận ra khi nào kỳ vọng của thị trường đối với mức tăng trưởng của một công ty có thể không đúng.
7. Đây là giá đóng cửa thị trường cho cổ phiếu thường ngày 21 tháng 8 năm 2002. Không có gì đặc biệt vào ngày đó cả: Đó chỉ là ngày hoàn thành phân tích. HOLT Associates, một bộ phận của Credit Suisse First Boston (CSFB), đã thực hiện các tính toán này sử dụng hệ phương pháp nghiệp chủ áp dụng cho các dữ liệu tài chính công khai. Phần trăm tương lai là thước đo để tính xem bao nhiêu phần của giá cổ phiếu hiện tại quy cho các dòng tiền hiện tại

và bao nhiêu phần là từ kỳ vọng của các nhà đầu tư về mức tăng trưởng và thành tích tương lai. Theo định nghĩa của CSFB/HOLT: Phần trăm tương lai là số phần trăm của tổng giá trị thị trường mà thị trường ấn định cho khoản đầu tư kỳ vọng trong tương lai của công ty. Phần trăm tương lai là tổng giá trị thị trường (nợ cộng vốn cổ phần) trừ đi phần quy cho giá trị hiện tại của các tài sản và khoản đầu tư hiện có rồi chia cho tổng giá trị thị trường của nợ và vốn cổ phần. CSFB/HOLT tính giá trị hiện tại của các tài sản hiện có là giá trị hiện tại của các dòng tiền liên quan đến tài sản chậm lại và nhượng lại vốn luân chuyển không khấu hao liên quan. Phương pháp định giá HOLT CFROI bao gồm 40 năm suy thoái lợi nhuận tương đương với lợi nhuận trung bình của toàn thị trường. Phần trăm tương lai = [Tổng nợ và vốn cổ phần (thị trường) – Giá trị hiện tại của tài sản hiện có]/[Tổng nợ và vốn cổ phần (thị trường)].
8. Xem Stall Points (Washington, DC: Corporate Strategy Board, 1998).
9. Trong phần này, chúng tôi chỉ tập trung vào áp lực mà thị trường vốn cổ phần đòi hỏi các công ty tăng trưởng, nhưng còn có nhiều áp lực khác. Ở đây chúng tôi sẽ đề cập đến một vài áp lực khác. Thứ nhất, khi công ty đang tăng trưởng sẽ có thêm cơ hội cho nhân viên được đề bạt lên các vị trí quản lý đang để ngỏ. Do đó, tiềm năng tăng trưởng trong trách nhiệm và khả năng quản lý ở một doanh nghiệp đang tăng trưởng sẽ lớn hơn rất nhiều so với một doanh nghiệp trì trệ. Khi tăng trưởng chậm lại, nhà quản lý có cảm giác khả năng thăng tiến của mình sẽ không bị hạn chế bởi tài năng và thành tích cá nhân mà là bằng số năm từ giờ cho đến khi quản lý cấp trên của họ nghỉ hưu. Khi điều này xảy ra, nhiều nhân viên có năng lực có xu hướng rời công ty, ảnh hưởng đến khả năng tái tạo tăng trưởng của công ty. Đầu tư vào công nghệ mới cũng trở nên khó khăn. Khi doanh nghiệp đang tăng trưởng thiếu công suất và phải xây dựng nhà máy hoặc cửa hàng mới thì rất dễ để sử dụng công nghệ mới nhất. Khi công ty đã ngừng tăng trưởng và vượt quá công suất sản xuất thì các đề án đầu tư vào công nghệ mới thường là không ổn vì tổng chi phí vốn và chi phí sản xuất trung bình cho công nghệ mới được so sánh với chi phí biên tế để sản xuất trong một nhà máy đã khấu hao hoàn toàn. Kết quả là các doanh nghiệp đang tăng trưởng thường có lợi thế về công nghệ so với các đối thủ tăng

trưởng chậm. Nhưng lợi thế này không hẳn là xuất phát từ tầm nhìn xa trông rộng của nhà quản lý mà là từ sự khác biệt trong tình huống giữa tăng trưởng với không tăng trưởng.
10. Minh chứng chi tiết cho đánh giá này được cung cấp ở ghi chú 1.
11. Xem ví dụ ở Strategies for Change: Logical Incrementalism (Homewood, IL: R.D. Irwin, 1980) của James Brian Quinn. Quinn đề xuất rằng bước đầu tiên mà các giám đốc doanh nghiệp cần làm để xây dựng doanh nghiệp mới là khuyến khích ý tưởng, sau đó phát triển ý tưởng hứa hẹn nhất và bỏ qua số còn lại. Theo quan điểm này, chìa khóa đến cải cách thành công nằm ở chỗ chọn đúng ý tưởng để phát triển – và quyết định đó phải dựa vào các cảm nhận trực giác phức tạp, có được nhờ kinh nghiệm. Công trình mới đây của Tom Peters (Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution [New York: Knopf/Random House, 1987]) khuyên các nhà quản lý cải cách "thất bại nhanh chóng" – để theo đuổi các ý tưởng kinh doanh mới trên quy mô nhỏ và theo một cách thu lại được phản hồi nhanh chóng về tính khả thi của ý tưởng. Những người ủng hộ cách tiếp cận này khuyên các lãnh đạo công ty không nên nản chí trước thất bại vì phải thử nhiều lần thì doanh nghiệp mới thành công mới có thể ra đời. Những người khác viện dẫn phép loại suy với tiến hóa sinh học, trong đó đột biến xảy ra theo những con đường có vẻ ngẫu nhiên. Giả thuyết tiến hóa thừa nhận rằng sinh vật đột biến phát triển hay chết đi là dựa trên sự phù hợp của nó với "môi trường lựa chọn" – các điều kiện trong đó nó phải cạnh tranh với các sinh vật khác để có được nguồn sống cần thiết. Do đó, tin rằng các cải cách tốt và xấu xuất hiện ngẫu nhiên, các nhà nghiên cứu này khuyên các lãnh đạo công ty tập trung vào thiết lập một "môi trường lựa chọn" trong đó các ý tưởng khả thi mới được sàng lọc khỏi các ý tưởng tồi càng nhanh càng tốt. Ví dụ như Gary Hamel ủng hộ thiết lập "Thung lũng Silicon bên trong" – một môi trường trong đó các kết cấu hiện có liên tục được phá dỡ rồi kết hợp lại theo cách mới và thử nghiệm để đạt được một kết cấu thực sự hiệu quả. (Xem Gary Hamel, Leading the Revolution [Boston: Harvard Business School Press, 2001].) Chúng tôi không phê phán các cuốn sách này. Với hiểu biết hiện tại, chúng có thể rất hữu ích vì nếu quá trình cải cách đúng là ngẫu nhiên thì các nhà quản lý sẽ có

được một bối cảnh trong đó họ có thể đẩy nhanh tốc độ cải cách và thử nghiệm các ý tưởng. Nhưng nếu quá trình này về bản chất không phải ngẫu nhiên, theo ý kiến của chúng tôi, thì tập trung vào bối cảnh sẽ chỉ giải quyết được triệu chứng chứ không phải nguồn gốc vấn đề. Để lý giải điều này, hãy xem xét các nghiên cứu về khả năng trứ danh của 3M trong công cuộc thực hiện một loạt các cải cách tạo tăng trưởng. Một điểm nổi bật trong các nghiên cứu này là "quy luật 15%" của 3M: Ở 3M, nhiều nhân viên được phép dành 15% thời gian của mình để triển khai các ý tưởng của riêng họ về các dự án tăng trưởng mới. Khoảng thời gian "bê trễ" này được bù đắp bởi một dự toán đầu tư rải rác rộng khắp để nhân viên có thể đầu tư thử cho các động cơ tăng trưởng của mình. Nhưng chính sách này hướng dẫn được gì cho một kỹ sư ở 3M? Anh ta được cho 15% thời gian "bê trễ" để thiết lập các dự án tăng trưởng mới. Anh ta cũng được dặn rằng thứ mà anh ta nghĩ ra sẽ phải chịu các áp lực lựa chọn thị trường nội vi, rồi đến các áp lực lựa chọn thị trường ngoại vi. Tất cả đều là các thông tin hữu ích, nhưng không thông tin nào giúp anh ta nảy ra một ý tưởng hay quyết định xem ý tưởng nào là đáng theo đuổi. Thế bế tắc này là phổ biến đối với các nhà quản lý và nhà điều hành ở mọi cấp bậc trong tổ chức. Từ kỹ sư đến quản lý bậc trung, từ trưởng phòng đến CEO, chỉ tập trung vào tạo bối cảnh cho cải cách phù hợp với kết quả từ bối cảnh đó là chưa đủ. Rút cục thì các nhà quản lý phải tạo ra được một cái gì đó vững chắc, và thành công của quá trình ấy phụ thuộc vào các quyết định của nhà quản lý. Tất cả các cách tiếp cận này tạo nên một "thoái lui vô hạn". Bằng việc đưa thị trường "vào nội bộ", thực ra ta đã tự chuốc lấy vấn đề: Các nhà quản lý làm thế nào để quyết định được ý tưởng nào sẽ được triển khai đến một mức nào đó mà ở đó chúng có thể chịu được các áp lực lựa chọn của thị trường nội vi? Đưa thị trường vào sâu bên trong cũng sẽ đặt ra vấn đề hóc búa tương tự. Rút cục thì các nhà cải cách phải quyết định xem họ sẽ tập trung vào làm gì và làm như thế nào – và những gì họ nên cân nhắc khi đưa ra quyết định chính là những gì ở trong hộp đen. Khi đó, chấp nhận tính ngẫu nhiên của cải cách không phải là bàn đạp hay con đường dẫn tới hiểu biết mà là rào cản. Tiến sĩ Gary Hamel là một trong những học giả đầu tiên nghiên cứu về vấn đề này lên tiếng với Giáo sư Christensen về khả năng rằng quản lý cải cách thực chất có

tiềm năng mang lại kết quả dự đoán được. Chúng tôi xin cảm ơn ông vì các ý kiến rất hữu ích này.
12. Học giả giới thiệu các tác động này cho chúng tôi là Giáo sư Joseph Bower ở Trường Kinh doanh Harvard và Giáo sư Robert Burgelman ở Trường Kinh doanh Stanford. Chúng tôi mang ơn họ rất nhiều. Xem Joseph L. Bower, Managing the Resources Allocation Process (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1970); Robert Burgelman và Leonard Sayles, Inside Corporate Innovation (New York: Free Press, 1986); và Robert Burgelman, Strategy is Destiny (New York, Free Press, 2002).
13. Clayton M. Christensen và Scott D. Anthony, “What’s the BIG idea?” Case 9-602-105 (Boston: Harvard Business School, 2001).
14. Chúng tôi đã cố ý chọn các cụm từ như “tăng xác suất thành công” vì gây dựng doanh nghiệp có lẽ sẽ không bao giờ trở nên hoàn toàn dự đoán được vì ít nhất ba lý do. Lý do thứ nhất nằm ở bản chất của thương trường cạnh tranh. Các công ty mà hành động hoàn toàn dự đoán được sẽ bị đánh bại khá dễ dàng. Vì vậy, tất cả các công ty đều muốn hành động thật khó đoán. Lý do thứ hai là thách thức tính toán đi kèm với bất kỳ hệ thống nào có số lượng kết quả có thể xảy ra quá lớn. Cờ vua là một ví dụ về trò chơi hoàn toàn được định đoạt: Sau nước đi đầu tiên của quân trắng, quân đen sẽ luôn từ bỏ. Nhưng số lượng ván cờ có thể diễn ra và thách thức tính toán lớn đến nỗi ngay cả kết quả các ván cờ giữa các siêu máy tính cũng vẫn không thể dự đoán được. Lý do thứ ba nằm ở giả thuyết phức tạp, trong đó ngay cả các hệ thống đã xác định hoàn toàn không vượt qua khả năng tính toán của chúng ta vẫn có thể tạo ra các kết quả ngẫu nhiên. Đánh giá mức độ dự đoán được của kết quả cải cách và ý nghĩa của bất kỳ điều không chắc chắn còn lại nào vẫn còn là một thách thức về giả thuyết với các hàm ý thực tế quan trọng.
15. Thách thức cải thiện mức độ dự đoán được đã được giải quyết thành công phần nào nhờ khoa học tự nhiên. Nhiều ngành khoa học ngày nay có vẻ bị ảnh hưởng và xuống dốc – ví dụ như dự đoán được hoặc bị chi phối bởi các luật nhân quả rõ ràng. Nhưng không phải lúc nào cũng vậy: Nhiều sự việc xảy ra trong thế giới tự nhiên có vẻ rất ngẫu nhiên và phức tạp đến không hiểu nổi đối với người cổ đại và các nhà khoa học thời kỳ đầu. Nghiên cứu bám chặt lấy

phương pháp khoa học đã mang lại tính dự đoán được để từ đó đạt được nhiều tiến triển. Ngay cả khi các giả thuyết tiên tiến nhất của chúng ta đã thuyết phục được các nhà khoa học rằng thế giới này không hề tất định thì ít nhất các hiện tượng cũng xảy ra ngẫu nhiên theo cách dự đoán được. Ví dụ như các căn bệnh lây nhiễm trước đây dường như xuất hiện rất ngẫu nhiên. Con người không hiểu điều gì đã gây ra chúng. Ai sống, ai chết thật khó đoán định. Tuy kết quả có vẻ ngẫu nhiên nhưng quá trình dẫn đến kết quả thì không hề ngẫu nhiên – mà chỉ là không được hiểu đầy đủ. Ngày nay, với rất nhiều loại ung thư, xác suất sống sót của bệnh nhân chỉ có thể được diễn đạt bằng phần trăm, tương tự như trong thế giới của vốn đầu tư mạo hiểm. Tuy nhiên, lý do không phải vì kết quả không đoán định được, mà là chúng ta chưa hiểu được quá trình.

16. Peter Senge gọi các giả thuyết là các mô hình trí tuệ (xem Peter Senge, The Fifth Discipline [New York: Bantam Doubleday Dell, 1990]). Chúng tôi đã cân nhắc việc sử dụng thuật ngữ mô hình trong cuốn sách này nhưng cuối cùng đã chọn dùng từ giả thuyết. Chúng tôi làm vậy để khuyến khích người đọc coi trọng một thứ thực sự có giá trị.

17. Một bài mô tả đầy đủ về quá trình xây dựng giả thuyết cũng như cách các tác giả và viện sĩ kinh doanh lờ đi và vi phạm các nguyên tắc cơ bản của quá trình này có thể được tìm thấy trong một bài nghiên cứu hiện đang được duyệt, “The Process of Theory Building” của Clayton Christensen, Paul Carlile và David Sundahl. Các bản in giấy hoặc điện tử hiện có ở văn phòng của Giáo sư Christensen, cchristensen@hbs.edu. Chúng tôi đã dựa vào một số học giả để tổng hợp mô hình xây dựng giả thuyết được trình bày trong nghiên cứu này (và được tóm tắt rất ngắn gọn trong cuốn sách này), theo thứ tự bảng chữ cái là: E. H. Carr, What Is History? (New York: Vintage Books, 1961); K. M. Eisenhardt, “Building Theories from Case Study Research,” Academy of Management Review 14, no. 4 (1989): 532–550; B. Glaser and A. Straus, The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research (London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967); A. Kaplan, The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Research (Scranton, PA: Chandler, 1964); R. Kaplan, “The Role for Empirical Research in Management Accounting,” Accounting, Organizations and Society 4,

no. 5 (1986): 429–452; T. Kuhn, The Structure of Scientific Revolutions (Chicago: University of Chicago Press, 1962); M. Poole and A. Van de Ven, "Using Paradox to Build Management and Organization Theories," Academy of Management Review 14, no. 4 . 1989): 562–578; K. Popper, The Logic of Scientific Discovery (New York: Basic Books, 1959); F. Roethlisberger, The Elusive Phenomena (Boston: Harvard Business School Division of Research, 1977); Arthur Stinchcombe, "The Logic of Scientific Inference," chapter 2 in Constructing Social Theories (New York: Harcourt, Brace & World, 1968); Andrew Van de Ven, "Professional Science for a Professional School," in Breaking the Code of Change, eds. Michael Beer and Nitin Nohria (Boston: Harvard Business School Press, 2000); Karl E. Weick, "Theory Construction as Disciplined Imagination," Academy of Management Review 14, no. 4, (1989): 516–531; and R. Yin, Case Study Research (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984).
18. Điều chúng tôi muốn nói là thành công của một giả thuyết phải được đo bằng độ chính xác khi nó dự đoán kết quả qua một loạt các tình huống mà các nhà quản lý gặp phải. Do đó, chúng tôi không tìm kiếm "sự thật" theo nghĩa tuyệt đối; tiêu chuẩn của chúng tôi là tính thực tiễn và hữu ích. Nếu giúp các nhà quản lý đạt được thành công mong muốn thì chúng tôi đã thành công. Đo mức độ thành công của các giả thuyết dựa trên tính hữu ích của chúng là một truyền thống được đánh giá cao trong triết lý khoa học, được thể hiện đầy đủ nhất trong chủ nghĩa thực chứng logic. Xem R. Carnap, Empiricism, Semantics and Ontology (Chicago: University of Chicago Press, 1956); W. V. O. Quine, Two Dogmas of Empiricism (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1961); and W. V. O. Quine, Epistemology Naturalized. (New York: Columbia University Press, 1969).
19. Đây là một thiếu sót nghiêm trọng của nhiều nghiên cứu về quản lý. Các nhà kinh tế lượng gọi đây là "lấy mẫu trên biến số lệ thuộc". Nhiều tác giả cũng như nhiều người tự coi mình là các viện sĩ nghiêm túc đều háo hức chứng minh giá trị của các giả thuyết của mình đến nỗi cố tình bỏ qua phát hiện về những điều bất thường. Trong nghiên cứu tình huống, điều này được thực hiện bằng cách cẩn thận lựa chọn các ví dụ chứng minh cho giả thuyết. Trong các nghiên cứu học thuật chính quy hơn thì điều này được thực hiện

bằng cách bỏ qua các dữ liệu không phù hợp với “giá trị ngoại lệ” của mô hình và tìm cách biện hộ cho việc loại bỏ chúng khỏi phân tích thống kê. Cả hai cách làm này đều hạn chế nghiêm trọng tính hữu ích của những gì được viết ra. Thực ra, chính phát hiện về hiện tượng mà giả thuyết hiện tại không giải thích được sẽ giúp các nhà nghiên cứu xây dựng giả thuyết tốt hơn dựa trên một kế hoạch phân loại tốt hơn. Chúng ta cần nghiên cứu tìm ra sự dị thường chứ không phải để bỏ qua sự dị thường. Chúng tôi đã khuyến khích các nghiên cứu sinh đang tìm kiến câu hỏi nghiên cứu tiềm năng cho bài luận văn của mình chỉ cần đặt câu hỏi khi nào một giả thuyết “kỳ cục” không sử dụng được – ví dụ như “Khi nào tái kỹ nghệ quy trình là một ý tưởng tồi?” hoặc “Liệu bạn có bao giờ muốn thuê ngoài một việc là thế mạnh cơ bản của bạn, và tự làm một việc không phải thế mạnh của mình?” Đặt ra các câu hỏi như vậy gần như luôn luôn cải thiện căn cứ của giả thuyết ban đầu. Cơ hội cải thiện hiểu biết này thường tồn tại ngay cả trong các bài nghiên cứu tốt nhất. Ví dụ như một kết luận quan trọng trong cuốn Từ tốt đến vĩ đại (New York: HarperBusiness, 2001) của Jim Collins là các nhà điều hành của các công ty thành công này không phải là những con người hào nhoáng và đầy lôi cuốn, mà là những con người khiếm tốn biết tôn trọng ý kiến của người khác. Một cơ hội tốt để phát triển căn cứ nghiên cứu của Collins là đặt câu hỏi “Có khi nào bạn thực sự không muốn có một CEO khiêm tốn, kém lôi cuốn không?” Chúng tôi nghĩ là có – và xác định các tình huống khác nhau trong đó cá tính và tính khiêm tốn là ưu điểm hoặc nhược điểm sẽ giúp ích rất nhiều cho ban giám đốc.
20. Chúng tôi muốn cảm ơn Matthew Christensen của Tập đoàn Tư vấn Boston vì đã gợi ý dùng ví dụ từ ngành hàng không này để giải thích vì sao phân loại đúng cách là nền tảng để mang lại tính dự đoán được. Hãy để ý tầm quan trọng của việc các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra các tình huống trong đó các cơ chế cất cánh và ổn định không giúp chuyến bay thành công. Chính công cuộc tìm kiếm thất bại đã khiến thành công trở nên khả thi vững chắc như vậy. Không may là nhiều người nghiên cứu về quản trị lại có vẻ mong muốn không phải chỉ ra những trường hợp mà giả thuyết của họ không dự đoán được chính xác. Họ tránh nghiên cứu những điều dị thường thay vì tìm kiếm sự dị thường và vì vậy góp phần gia tăng

sự khó đoán định. Vì vậy, phần lớn sự khó đoán định trong gây dựng doanh nghiệp tồn tại là do chính những người nghiên cứu và viết lách về các vấn đề này. Đôi khi chúng tôi cũng chịu thua vấn đề đó. Chúng tôi khẳng định rằng trong quá trình phát triển và cải thiện các giả thuyết trong cuốn sách này, chúng tôi thực sự đã cố gắng phát hiện các trường hợp ngoại lệ và dị thường mà giả thuyết không dự đoán được; nhờ đó, chúng tôi đã cải thiện đáng kể các giả thuyết này. Nhưng dị thường vẫn tồn tại. Ý thức được điều này, chúng tôi đã ghi chú lại trong sách. Nếu có độc giả nào quen thuộc với các dị thường mà các giả thuyết này chưa lý giải được thì hãy giải thích cho chúng tôi, để chúng ta có thể cùng nhau cải thiện mức độ dự đoán được khi xây dựng doanh nghiệp.
21. Ví dụ như trong các nghiên cứu về cách các công ty giải quyết thay đổi về công nghệ, các nhà nghiên cứu trước đây đề xuất phân loại theo thuộc tính, chẳng hạn như thay đổi lượng gia và thay đổi đẳng phương, thay đổi sản phẩm và thay đổi quy trình. Mỗi cách phân loại dùng cho một giả thuyết khác nhau dựa trên sự tương quan, xem các công ty mới thành lập và các công ty lâu năm bị ảnh hưởng bởi thay đổi như thế nào, và mỗi cách tương ứng với một sự cải thiện trong khả năng dự đoán so với kế hoạch phân loại trước đó. Ở giai đoạn này của quá trình, hiếm khi có một giả thuyết được nhất trí là tốt nhất vì hiện tượng có quá nhiều thuộc tính. Các học giả của quá trình này đã quan sát thấy rằng sự hỗn loạn này là một giai đoạn quan trọng nhưng không tránh khỏi khi xây dựng giả thuyết. Xem Thomas Kuhn, The Structure of Scientific Revolutions (Chicago: University of Chicago Press, 1962). Kuhn ghi chép đầy đủ nỗ lực của những người ủng hộ các giả thuyết đối đầu khác ở giai đoạn này trước khi tiến tới một mô hình. Thêm vào đó, một trong những cuốn sách có ảnh hưởng lớn nhất về nghiên cứu quản trị và khoa học xã hội đã được Barney G. Glaser và Anselm L. Strauss viết nên (The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research [London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967]). Dù họ đặt tên cho khái niệm mấu chốt của mình là “giả thuyết vững chắc” nhưng cuốn sách thực ra được viết về phân loại, vì quá trình này là trọng tâm để xây dựng giả thuyết đúng đắn. Thuật ngữ “giả thuyết độc lập” của họ cũng giống như thuật ngữ “nhóm loại dựa vào thuộc tính” của chúng tôi. Họ mô tả cách một nhóm các nhà nghiên

cứu cuối cùng đã thành công trong việc biến hiểu biết của mình thành “giả thuyết chính thức” mà chúng tôi gọi là “nhóm loại dựa vào tình huống”.

22. Clayton M. Christensen, The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

23. Các nhà quản lý cần biết liệu một giả thuyết có áp dụng được cho trường hợp của họ hay không, liệu họ có nên tin nó không. Một cuốn sách rất hữu ích về vấn đề này là Case Study Research: Design and Methods (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984) của Robert K. Yin. Từ khái niệm của Yin, chúng tôi kết luận rằng tính ứng dụng của một giả thuyết (mà Yin gọi là giá trị ngoài) được thiết lập bởi kế hoạch phân loại hợp lý của nó. Không còn cách nào khác để đánh giá xem giả thuyết áp dụng hay không áp dụng được ở đâu. Để lý giải, hãy xem xét mô hình cải cách đột phá được sinh ra từ nghiên cứu về ngành sản xuất ổ đĩa trong các chương đầu tiên của cuốn The Innovator’s Dilemma. Tất nhiên, mối bận tâm mà các độc giả của nghiên cứu này nêu ra là liệu giả thuyết đó có áp dụng được cho các ngành khác hay không. Cuốn The Innovator’s Dilemma đã cố gắng giải quyết các mối bận tâm này bằng cách cho thấy chính giả thuyết giải thích vì sao ai thành công hay thất bại trong ngành sản xuất ổ đĩa cũng giải thích được những gì xảy ra trong ngành sản xuất máy xúc cơ học, thép, bán lẻ, xe máy, phần mềm kế toán, điều khiển mô tô, máy tính và điều trị tiểu đường. Các ngành đa dạng này được lựa chọn để củng cố tính ứng dụng của giả thuyết. Nhưng làm vậy cũng không hết được các mối bận tâm. Độc giả tiếp tục hỏi liệu giả thuyết này có áp dụng được cho hóa học, phần mềm cơ sở dữ liệu, v.v... hay không. Áp dụng bất kỳ giả thuyết nào cho các ngành khác nhau không thể chứng minh được tính ứng dụng của nó vì nó sẽ luôn khiến các nhà quản lý tự hỏi liệu tình huống hiện tại còn điều gì khiến giả thuyết không tin cậy được. Một số nhà nghiên cứu học thuật, với nỗ lực không vượt quá tính đúng đắn của những gì họ có thể khẳng định và không khẳng định, đã tốn rất nhiều công sức để xác định các “điều kiện ranh giới” trong đó khám phá của họ có thể tin cậy được. Làm vậy là rất tốt, nhưng nếu họ không tự xác định các tình huống nào khác nằm ngoài các “điều kiện ranh giới” trong

nghiên cứu của chính mình thì họ đã hạn chế những gì mình có thể đóng góp cho một giả thuyết hữu ích.
24. Một ví dụ về tầm quan trọng của việc phân loại đúng có thể thấy được khi đặt cạnh nhau hai cuốn sách được viết bởi các sinh viên rất thông minh về quản trị và cạnh tranh, tạo nên các trường hợp với các giải pháp hoàn toàn đối lập cho một vấn đề. Các nhóm nghiên cứu giải quyết cùng một vấn đề cơ bản – thách thức tạo ra tăng trưởng lợi nhuận lâu dài. Trong cuốn Creative Destruction (New York: Currency/Doubleday, 2001), Richard Foster và Sarah Kaplan nêu luận điểm rằng nếu các doanh nghiệp muốn tăng trưởng bền vững với tỷ lệ ngang bằng với thị trường thì họ phải sẵn sàng khám phá các mô hình kinh doanh mới và đối mặt với sự hỗn độn làm nên thị trường vốn. Cùng lúc, một nghiên cứu xuất sắc khác là Profit from the Core (Boston: Harvard Business School Press, 2001) của các nhà cố vấn ở Bain là Chris Zook và James Allen cũng dựa vào bằng chứng hiện tượng học ấy – rằng chỉ một phần rất nhỏ trong số các công ty là có thể duy trì lợi nhuận cao hơn mức thị trường trong một thời gian đủ dài. Nhưng cuốn sách của họ lại khuyến khích các công ty tập trung vào củng cố các dự án hiện tại hơn là cố gắng dự đoán hay thậm chí là phản ứng trước sự thất thường của các nhà đầu tư vốn cổ phần bằng cách nỗ lực tạo tăng trưởng mới ở các thị trường kém liên quan hơn. Trong khi Foster và Kaplan thúc đẩy kết quả về mức độ phù hợp tăng trưởng trong quá khứ trong bối cảnh cạnh tranh liên tục và ủng hộ thay đổi trong tình hình cấp bách hiện nay, thì Zook và Allen giữ quan điểm rằng tập trung vẫn là muôn thuở và là chìa khóa dẫn đến thành công. Quan điểm của họ loại trừ lẫn nhau. Chúng ta nên nghe theo lời khuyên của ai? Hiện tại, các nhà quản lý đang vật lộn với vấn đề về tăng trưởng không có lựa chọn nào khác ngoài cách đi theo một phe dựa trên danh tiếng của tác giả và lời giới thiệu trên bìa sách. Câu trả lời là có một cơ hội lớn để các nhà nghiên cứu theo hướng tình huống đi lên từ nền tảng quý giá mà hai nhóm tác giả này thiết lập nên. Câu hỏi cần được trả lời giờ đây là: Trong tình huống nào thì tập trung vào hoặc gần cốt lõi sẽ mang lại lợi nhuận và tăng trưởng bền vững, và khi nào thì nên đi theo hướng rộng hơn của Foster?
1. Chúng tôi đã đề cập ở chương 1 rằng trong các giai đoạn đầu khi xây dựng giả thuyết, các học giả chỉ có thể đề xuất các phân nhóm

được xác định bởi thuộc tính của hiện tượng. Các nghiên cứu đó là những bước đi quan trọng trong quá trình. Một cuốn sách quan trọng trong số đó là Richard Foster, Innovation: The Attacker's Advantage (New York: Summit Books, 1986). Một nghiên cứu khác dự đoán rằng các doanh nghiệp đi đầu sẽ thất bại khi xuất hiện một cải cách chứa đựng những công nghệ hoàn toàn mới. Xem Michael L. Tushman and Philip Anderson, "Technological Discontinuities and Organizational Environments," Administrative Science Quarterly 31 (1986). Nghiên cứu của Giáo sư James M. Utterback của MIT và các đồng nghiệp về các thiết kế vượt trội đã có công đưa giả thuyết này đến chỗ phân loại dựa trên tình huống. Ví dụ có thể xem James M. Utterback and William J. Abernathy, "A Dynamic Model of Process and Product Innovation" Omega 33, no. 6 (1975): 639–656; và Clayton M. Christensen, Fernando F. Suarez, and James M. Utterback, "Strategies for Survival in Fast-Changing Industries," Management Science 44, no. 12 (2001): 207–220.

2. Các khách hàng đòi hỏi là những khách hàng sẵn sàng trả cho những cải tiến về một số mặt của sản phẩm – tốc độ nhanh hơn, kích thước nhỏ hơn, độ tin cậy cao hơn, v.v... Các khách hàng ít đòi hỏi hoặc không đòi hỏi là những khách hàng muốn trao đổi kiểu khác, chấp nhận hiệu quả thấp hơn (tốc độ chậm hơn, kích thước lớn hơn, độ tin cậy thấp hơn, v.v...) để đổi lấy giá thấp hơn tương ứng. Chúng tôi biểu thị chúng là các đường thẳng vì theo thực nghiệm, khi được vẽ trên giấy kẻ thì chúng đúng là đường thẳng, cho thấy rằng khả năng tận dụng cải tiến của chúng ta tăng với tốc độ cấp số mũ – tuy vẫn là một tốc độ chậm hơn so với tiến bộ công nghệ.

3. Sau khi theo dõi các sinh viên và nhà quản lý đọc, hiểu và nói về sự khác biệt giữa công nghệ bền vững và đột phá này, chúng tôi đã nhận thấy xu hướng chung của con người là tiếp nhận một khái niệm, dữ liệu hoặc lối suy nghĩ mới và biến đổi nó sao cho phù hợp với mô hình trong đầu họ. Vì vậy, nhiều người đã đánh đồng thuật ngữ cải cách bền vững của chúng tôi với cấu trúc cải cách "lượng gia" của họ, và đánh đồng thuật ngữ công nghệ đột phá với các từ cấp tiến, đột phá, sáng tạo hoặc khác biệt. Sau đó họ kết luận rằng các ý tưởng phá vỡ (theo như họ định nghĩa thuật ngữ này) là đầu tư tốt và xứng đáng. Chúng tôi rất tiếc là điều này đã xảy ra vì kết

quả nghiên cứu của chúng tôi gắn liền với một định nghĩa cụ thể của tính phá vỡ, như đã được nêu ở trên. Vì lý do đó mà trong cuốn sách này chúng tôi đã thay thuật ngữ công nghệ đột phá bằng cải cách đột phá – để giảm thiểu khả năng độc giả biến đổi khái niệm này cho phù hợp với những gì mà chúng tôi tin là một cách phân loại tình huống không đúng.

4. Cuốn The Innovator's Dilemma nêu rằng các doanh nghiệp lớn mạnh chỉ có thể trụ vững ở vị trí đầu ngành khi gặp phải công nghệ đột phá khi các doanh nghiệp lớn thành lập một tổ chức hoàn toàn riêng biệt và cho nó đặc quyền được tự do xây dựng một dự án hoàn toàn mới với một mô hình kinh doanh hoàn toàn mới. Vì vậy, IBM có thể trụ vững ở vị trí đầu ngành khi máy tính mini phá vỡ máy tính lớn vì họ cạnh tranh ở thị trường máy tính mini với một đơn vị kinh doanh khác. Khi máy tính cá nhân ra đời, IBM đối phó với phá vỡ đó bằng cách thiết lập một đơn vị kinh doanh tự trị ở Florida. Hewlett-Packard vẫn dẫn đầu ngành sản xuất máy in vì đã thiết lập một bộ phận sản xuất và bán máy in phun mực hoàn toàn không lệ thuộc vào bộ phận sản xuất máy in ở Boise, nơi sản xuất và bán máy in laze. Từ khi cuốn The Innovator's Dilemma được xuất bản, một loạt các công ty phải đối mặt với phá vỡ đã thành công trong việc trở thành những người dẫn đầu trong làn sóng phá vỡ nhắm vào họ bằng cách thiết lập các đơn vị tổ chức riêng rẽ để đối phó với phá vỡ. Charles Schwab trở thành hãng môi giới trực tuyến hàng đầu; Teradyne, hãng sản xuất thiết bị kiểm tra chất bán dẫn, đứng đầu ngành sản xuất máy kiểm tra máy tính cá nhân; và Intel giới thiệu chip Celeron, đòi lại phân khúc thấp của thị trường vi xử lý. Chúng tôi hy vọng rằng nhiều công ty lớn học được cách đối phó với phá vỡ qua các đơn vị kinh doanh độc lập khi phải đối mặt với các cơ hội phá vỡ, lợi thế vốn thuộc về các doanh nghiệp mới và người cấp vốn của họ sẽ chuyển sang cho các doanh nghiệp đầu ngành đang tìm kiếm cơ hội tăng trưởng mới.

5. Một ngoại lệ cho điều này được tìm thấy ở Nhật Bản, nơi một vài nhà máy phức hợp sau này đã mua lại các công ty thép nhỏ.

6. Quan điểm đơn giản của các nhà kinh tế học rằng giá được xác định là điểm giao nhau của đường cung và cầu giải thích cho hiện tượng này. Giá hướng về chi phí tiền mặt của nhà sản xuất biên tế (hay chi phí cao hơn); công suất của nhà sản xuất này là cần thiết

để lượng cầu đáp ứng được lượng cung. Khi các nhà sản xuất biên tế là các nhà máy phức hợp chi phí cao thì các nhà máy nhỏ có thể kiếm lợi nhuận từ cốt thép. Khi các nhà sản xuất biên tế là các nhà máy nhỏ thì giá cốt thép tụt dốc. Cơ chế tương tự đã phá hỏng lợi nhuận tạm thời của các nhà máy nhỏ ở mỗi phân khúc thị trường, như đã được mô tả ở trên.
7. Việc giảm chi phí hiếm khi tạo được lợi thế cạnh tranh được biện luận đầy thuyết phục trong Michael Porter, "What Is Strategy?" Harvard Business Review, November–December 1996, 61–78.
8. Chúng tôi khuyên đọc Steven C. Wheelwright and Kim B. Clark, Revolutionizing New Product Development (New York: The Free Press, 1992); Stefan Thomke, Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation (Boston: Harvard Business School Press, 2003); Stefan Thomke and Eric von Hippel, "Customers as Innovators: A New Way to Create Value," Harvard Business Review, April 2002, 74–81; and Eric von Hippel, The Sources of Innovation (New York: Oxford University Press, 1988).
9. Mô hình này giải thích khá rõ ràng vì sao các công ty hàng không lớn ở Mỹ thu được ít lợi nhuận như vậy. Southwest Airlines gia nhập với tư cách một nhà phá vỡ thị trường mới (khái niệm được định nghĩa ở chương 3), cạnh tranh ở Texas nhằm thu hút những hành khách đáng lẽ đã không chọn bay mà thay vào đó là ô tô và xe buýt. Hãng hàng không này đã thận trọng chọn các sân bay nhỏ, tránh cạnh tranh trực tiếp với các hãng lớn. Chính các nhà phá vỡ cấp thấp trong ngành này – các hãng hàng không như JetBlue, AirTran, People Express, Florida Air, Reno Air, Midway, Spirit, Presidential và nhiều hãng khác – đã gây ra sự kém lợi nhuận ấy. Khi các doanh nghiệp đứng đầu ở hầu hết các ngành khác bị tấn công bởi các nhà phá vỡ cấp thấp, họ có thể bỏ lên thị trường cấp cao và vẫn có lãi (và thường là tăng lãi) trong một thời gian. Các công ty thép phức hợp tiến lên thị trường cấp cao tránh khỏi các nhà máy nhỏ. Các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ tiến lên thị trường cao cấp của quần áo, nội thất và mỹ phẩm khi các cửa hàng bách hóa chiết khấu tấn công các loại hàng xài bền có thương hiệu như phần cứng, sơn, đồ chơi, hàng thể thao và dụng cụ nhà bếp ở phân khúc lợi nhuận thấp của hỗn hợp hàng hóa. Ngày nay các cửa hàng bách hóa chiết khấu như Target và Wal-Mart đang tiến lên thị trường cao cấp của

quần áo, nội thất và mỹ phẩm khi các nhà chiết khấu hàng xài bền như Circuit City, Toys ‘R Us, Staples, Home Depot và Ktchens Etc. tấn công phân khúc thị trường thấp; v.v... Vấn đề trong ngành hàng không là các hãng lớn không thể tiến lên thị trường cao cấp. Cơ cấu chi phí cố định cao của họ khiến họ không thể bỏ phân khúc thị trường thấp. Vì vậy, các nhà phá vỡ thị trường thấp tấn công dễ dàng; tuy nhiên, khi một trong số họ đã trở nên lớn mạnh thì các hãng lớn sẽ tuyên bố rằng thế là đủ, và quay ra chiến đấu. Chính vì vậy mà chưa có nhà phá vỡ cấp thấp nào tồn tại được hơn vài năm. Nhưng vì phá vỡ cấp thấp bởi các công ty mới có thể được thực hiện dễ dàng đến vậy nên các hãng lớn không bao giờ có thể tăng giá cấp thấp lên mức lợi nhuận hấp dẫn.

10. Quá trình này được thuật lại trong một nghiên cứu tuyệt vời của Richard S. Rosenbloom, “From Gears to Chips: The Transformation of NCR and Harris in the Digital Era”, Harvard Business School Business History Seminar, Boston, 1988.

11. Sẽ thật ngu ngốc khi tuyên bố rằng không thể thiết lập các công ty tăng trưởng mới bằng một chiến lược bền vững, vượt qua cạnh tranh. Nói chính xác hơn là khả năng thành công là rất thấp. Nhưng một số công ty mới bền vững đã thành công. Ví dụ, tập đoàn EMC đã chiếm thị phần thiết bị lưu trữ dữ liệu cao cấp của IBM trong những năm 1990 bằng một kết cấu sản phẩm khác với IBM. Nhưng như những gì chúng tôi được biết, các sản phẩm của EMC tốt hơn IBM ở chính những ứng dụng mà IBM phục vụ. Máy in laze của Hewlett-Packard là một công nghệ bền vững đối với máy in ma trận, một thị trường do Epson thống trị. Nhưng Epson đã bỏ lỡ nó. Động cơ máy bay phản lực là một cải cách triệt để nhưng bền vững đối với động cơ pittông. Hai nhà sản xuất động cơ pittông là Rolls-Royce và Pratt & Whitney đã chuyển sang sản xuất máy bay phản lực thành công. Các hãng khác, chẳng hạn như Ford, thì không như vậy. General Electric là người mới trong cuộc cách mạng máy bay phản lực và trở nên rất thành công. Đây là những điều bất thường mà giả thuyết phá vỡ không thể giải thích. Tuy hướng của chúng tôi là coi như hầu hết các nhà quản lý lúc nào cũng kiểm soát doanh nghiệp của mình và quản lý nó một cách hiệu quả nhưng đôi khi họ cũng có thể bỏ qua cơ hội.

12. Điều này phần nào giải thích tại sao Dell Computer đã phá vỡ thành công đến vậy – vì họ đã tiến lên thị trường cấp cao để cạnh tranh với các nhà sản xuất máy tính trạm và server với chi phí cao, chẳng hạn như Sun Microsystems. Ngược lại, Gateway không phát đạt được như vậy dù ban đầu có mô hình kinh doanh tương tự vì họ không tiến lên thị trường cao cấp mạnh mẽ bằng và bị mắc kẹt với các chi phí không phân hóa được khi bán máy tính không phân hóa được. Chúng tôi tin rằng hiểu biết này là một phụ lục hữu ích cho quan điểm ban đầu của giáo sư Michael Porter rằng có hai loại chiến lược khả thi – khác biệt hóa và chi phí thấp (Michael Porter, Competitive Strategy [New York: Free Press, 1980]). Nghiên cứu về phá vỡ bổ sung một phương diện động lực cho công trình của Porter. Về cơ bản, một chiến lược chi phí thấp chỉ mang lại lợi nhuận hấp dẫn cho đến khi các đối thủ cạnh tranh chi phí cao hơn đã bị đẩy ra khỏi một phân khúc của thị trường. Sau đó, đối thủ chi phí thấp cần phải tiến lên thị trường cao cấp để có thể cạnh tranh lại với các đối thủ chi phí cao hơn. Nếu không thể tiến lên thị trường cao cấp, chiến lược chi phí thấp trở thành chiến lược chi phí tương đương.
13. Xem Clayton M. Christensen, The Innovator’s Dilemma (Boston: Harvard Business School Press, 1997), 130.
14. Khái niệm mạng lưới giá trị được giới thiệu trong Clayton M. Christensen, “Value Networks and the Impetus to Innovate,” chương 2 cuốn The Innovator’s Dilemma. Giáo sư Richard S. Rosenbloom của Trường Kinh doanh Harvard ban đầu đã nhận thấy sự tồn tại của các mạng lưới giá trị khi cố vấn cho nghiên cứu ban đầu của Christensen. Trong nhiều cách, tình huống trong một mạng lưới giá trị tương ứng với một “thế cân bằng Nash”, được phát triển bởi John Nash (người đã đoạt giải Nobel và sau này càng trở nên nổi tiếng hơn qua bộ phim A Beautiful Mind). Trong thế cân bằng Nash, với hiểu biết của Công ty A về chiến lược tối ưu, tư lợi (lợi nhuận tối đa) của mỗi công ty còn lại trong hệ thống, Công ty A không thể thấy được chiến lược nào tốt hơn cho mình hơn là chiến lược mà nó đang theo đuổi. Điều này cũng đúng cho tất cả các công ty khác trong hệ thống. Vì vậy, không công ty nào có động lực để thay đổi hướng đi, và do đó cả hệ thống sẽ khá chậm thay đổi. Khi các công ty trong một mạng lưới giá trị đang ở thế cân bằng Nash, nó hạn chế

mức độ nhanh chóng mà khách hàng có thể bắt đầu tận dụng các cải tiến mới. Ứng dụng này của thế cân bằng Nash đối với hiểu biết về cải cách mới đây đã được giới thiệu trong Bhaskar Chakravorti, The Slow Pace of Fast Change (Boston: Harvard Business School Press, 2003). Tuy Chakravorti không tự xâu chuỗi lại nhưng khái niệm của ông là một cách tốt để hình dung hai điều về mô hình cải cách phá vỡ. Nó giải thích vì sao tốc độ phát triển công nghệ vượt quá khả năng tận dụng phát triển ấy của khách hàng. Nó cũng giải thích vì sao cạnh tranh với khách hàng không tiêu thụ, tạo ra một mạng lưới giá trị hoàn toàn mới, về lâu dài thường là cách dễ dàng hơn để tấn công một thị trường ổn định.
15. Một vài người thỉnh thoảng đã kết luận rằng khi người dẫn đầu không bị phá vỡ tiêu diệt ngay lập tức thì các tác động của phá vỡ đã phần nào ngừng hoạt động, còn những kẻ tấn công thì đang bị kìm chân. (Ví dụ, xem Constantinos Charitou and Constantinos Markides, “Responses to Disruptive Strategic Innovation,” MIT Sloan Management Review, Winter 2003, 55.) Các kết luận này phản ánh một cách hiểu nông cạn về hiện tượng này, vì phá vỡ là một quá trình chứ không phải một sự kiện. Các tác động đang hoạt động mọi lúc mọi nơi. Ở một số ngành, các tác động phải mất vài thập kỷ để gây ảnh hưởng lên toàn ngành. Trong các trường hợp khác, chúng có thể chỉ mất vài năm. Nhưng các tác động – thực ra chính là việc chạy theo lợi nhuận tương đương với lợi thế cạnh tranh – luôn hoạt động. Tương tự như vậy, đôi khi các tác giả khác đã nhận thấy rằng doanh nghiệp đầu ngành thực ra không bị phá vỡ tiêu diệt mà lại bắt kịp làn sóng rất thuần thục. Vì vậy họ kết luận rằng giả thuyết phá vỡ là sai lầm. Kết luận này cũng không đúng. Khi ta thấy máy bay bay trên trời, nó không bác bỏ định luật hấp dẫn. Lực hấp dẫn vẫn có tác động đối với chiếc máy bay đang bay – chỉ có điều các kỹ sư đã tìm ra cách đối phó với tác động ấy. Khi ta thấy một công ty phá vỡ thành công thì đó là vì đội ngũ quản lý đã tìm ra cách khai thác các tác động dẫn đến thành công.
16. Xem Clayton M. Christensen and Richard S. Tedlow, “Patterns of Disruption in Retailing,” Harvard Business Review, January–February 2000, 42– 45.
17. Cuối cùng thì Wal-Mart đã có thể thiết lập các quá trình xoay vòng tài sản nhanh hơn Kmart. Điều này cho phép họ đạt lợi nhuận

cao hơn ở mức lợi nhuận cận biên tương đương, cho Wal-Mart tốc độ tăng trưởng bền vững cao hơn.
18. Các doanh nghiệp ở vị trí của các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ có thể trốn tránh phá vỡ dễ dàng hơn rất nhiều so với đứng lại chiến đấu là vì trong tương lai gần, xoay vòng tài sản và hàng tồn kho rất khó thay đổi. Các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ cung cấp cho khách hàng lựa chọn sản phẩm rộng lớn hơn rất nhiều (nhiều đơn vị hàng hóa tồn kho hơn cho mỗi loại hàng), không tránh khỏi làm giảm xoay vòng hàng tồn kho. Các cửa hàng chiết khấu không chỉ cung cấp phạm vi hàng hóa hẹp hơn, chỉ tập trung vào các mặt hàng xoay vòng nhanh nhất, mà cơ sở hạ tầng hữu hình của họ thường cũng sắp xếp tất cả hàng hóa ở tầng bán hàng. Ngược lại, các cửa hàng bách hóa thường phải duy trì các buồng kho để cung cấp hàng thay thế cho số lượng hàng hóa hạn chế được đặt trên những kệ hàng đầy ắp của họ. Vì vậy, khi các cửa hàng chiết khấu phá vỡ xâm chiếm một phân khúc hỗn hợp hàng hóa của họ từ bên dưới, các cửa hàng bách hóa không thể ngay lập tức giảm biên lợi và đẩy nhanh xoay vòng. Tiến lên thị trường cao cấp nơi biên lợi vẫn còn đủ cao luôn là lựa chọn khả thi và hấp dẫn hơn.
19. Các phá vỡ cấp thấp là ví dụ trực tiếp về điều mà nhà kinh tế học Joseph Schumpeter gọi là “phá hủy sáng tạo”. Các phá vỡ cấp thấp giúp nhanh chóng giảm thiểu chi phí trong một ngành – nhưng chỉ đạt được khi các doanh nghiệp mới tiêu diệt các doanh nghiệp lớn mạnh. Ngược lại, phá vỡ thị trường mới là một giai đoạn sáng tạo quan trọng – tiêu thụ mới – trước khi tiêu diệt tiêu thụ cũ.
20. Để tìm hiểu sâu hơn về tác động vĩ mô của phá vỡ, xem Clayton M. Christensen, Stuart L. Hart, and Thomas Craig, “The Great Disruption,” Foreign Affairs 80, no. 2 (March–April 2001): 80–95; và Stuart L. Hart and Clayton M. Christensen, “The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid,” MIT Sloan Management Review, Fall 2002, 51–56. Nghiên cứu Foreign Affairs chỉ ra rằng phá vỡ là động cơ cơ bản của phép màu kinh tế Nhật Bản trong những năm 1960, 1970 và 1970. Giống như các công ty khác, các nhà phá vỡ này – Sony, Toyota, Nippon Steel, Canon, Seiko, Honda, v.v... – đã tiến lên thị trường cao cấp, sản xuất một số sản phẩm chất lượng cao nhất thế giới trong thị trường của mình. Giống như các công ty Mỹ và châu Âu mà họ đã phá vỡ, những người khổng lồ

của Nhật Bản giờ đây đang mắc kẹt ở phân khúc cấp cao của thị trường, nơi không có cơ hội tăng trưởng. Nền kinh tế Mỹ không bị trì trệ trong một thời gian dài sau khi các công ty hàng đầu bị kẹt ở thị trường cấp cao là vì mọi người có thể bỏ các công ty đó, nhặt nhạnh vốn đầu tư mạo hiểm trên đường đi xuống thị trường cấp thấp và khởi đầu các làn sóng tăng trưởng phá vỡ mới. Ngược lại, nền kinh tế Nhật thiếu tính lưu động của thị trường lao động và cơ sở hạ tầng vốn đầu tư mạo hiểm để làm được điều này. Vì vậy, Nhật Bản phá vỡ một lần và thu lợi lớn, nhưng rồi bị mắc kẹt. Có vẻ như thực sự có những căn nguyên vi mô đối với bất ổn kinh tế vĩ mô ở đất nước này. Nghiên cứu Sloan dựa trên nghiên cứu Foreign Affairs chỉ ra rằng các quốc gia đang phát triển hiện nay là thị trường khởi đầu lý tưởng cho nhiều cải cách phá vỡ, và rằng phá vỡ là một chính sách phát triển kinh tế hiệu quả.
21. Cách dùng từ của chúng tôi ở đoạn này là rất quan trọng. Khi khách hàng không thể phân biệt được các sản phẩm về bất cứ mặt nào quan trọng đối với họ, thì giá cả thường là cơ sở để họ lựa chọn. Tuy nhiên chúng tôi không cho rằng khi một khách hàng mua sản phẩm giá thấp nhất thì trục cạnh tranh sẽ dựa trên chi phí. Câu hỏi cần đặt ra là liệu khách hàng có sẵn sàng trả giá cao hơn cho các cải tiến về chức năng, độ tin cậy hay tiện lợi hay không. Miễn là khách hàng trả cho các cải tiến giá ocao hơn, chúng tôi sẽ coi đó là minh chứng rằng tốc độ cải tiến hiệu quả chưa vượt quá những gì khách hàng có thể sử dụng. Khi hiệu dụng biên tế mà khách hàng nhận được từ cải tiến bổ sung trên bất kỳ mặt nào tiến về không thì chi phí sẽ đúng là cơ sở cạnh tranh.
22. Chúng tôi nhấn mạnh thuật ngữ chiến lược sản phẩm trong câu này vì rõ ràng là có cơ hội cho hai phá vỡ cấp thấp khác trong thị trường này. Một là chiến lược nhãn hàng riêng để phá vỡ nhãn hiệu Hewlett-Packard. Hai là chiến lược phân phối chi phí thấp qua một nhà bán lẻ trực tuyến, chẳng hạn như Dell Computer.
23. Thực ra còn một chiến lược thứ tư để đánh giá ở đây – sản xuất các bộ phận để bán cho Hewlett-Packard và các nhà cung cấp hệ thống con của họ. Chúng tôi sẽ bàn kỹ hơn về chiến lược này ở chương 4 và 5.
24. Trên thực tế, Matsushita đã thử xâm nhập với một chiến lược bền vững y hệt như vậy trong những năm 1990. Dù có thương hiệu

mạnh Panasonic và khả năng lắp ráp các sản phẩm điện cơ tầm cỡ thế giới nhưng công ty này vẫn thất bại và chỉ có được thị phần khiêm tốn.

1. Xem chương 7 của Dorothy Leonard, Wellsprings of Knowledge (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

2. Một số nhà nghiên cứu (chẳng hạn như Joe Pine, trong cuốn sách kinh điển của mình là Mass Customization [Boston: Harvard Business School Press, 1992]) nêu rằng xét cho cùng thì phân khúc có lẽ là không quan trọng vì nhu cầu của các khách hàng riêng lẻ nên được giải quyết riêng lẻ. Dù điều này là có thể hiểu được nhưng để đi được đến đó cũng phải mất một khoảng thời gian nhất định. Chúng tôi sẽ đề cập đến ở chương 5 và 6 rằng trong nhiều tình huống, điều đó là không thể. Nói cách khác, phân khúc luôn luôn đóng vai trò quan trọng.

3. Chúng tôi xin chân thành cảm ơn hai đồng nghiệp đã giới thiệu cho chúng tôi lối tư duy về cấu trúc thị trường này. Người đầu tiên là Richard Pedi, CEO của Gage Foods ở Bensenville, Illinois. Rick đặt ra cho chúng tôi cụm từ "công việc cần thực hiện". Anthony Ulwick của Lansana, Florida–based Strategyn, Inc. đã triển khai và sử dụng một khái niệm tương tự trong nghiên cứu cố vấn của mình, đó là cụm từ "các kết quả mà khách hàng đang tìm kiếm". Tony đã xuất bản một loạt nghiên cứu về các khái niệm này, bao gồm "Turn Customer Input into Innovation", Harvard Business Review, January 2002, 91–98. Tony sử dụng các khái niệm này để giúp khách hàng của doanh nghiệp ông triển khai các sản phẩm kết nối được với những gì mà khách hàng của họ đang cố gắng thực hiện. Chúng tôi cũng rất biết ơn David Sundahl, cộng sự của Giáo sư Christensen, đã góp phần trình bày thành hệ thống rất nhiều những ý tưởng ban đầu xây dựng nên chương này.

4. Nhiều chi tiết ở đây đã được thay đổi để bảo vệ lợi ích độc quyền của công ty trong khi vẫn bảo đảm được đặc tính cơ bản của nghiên cứu và các kết luận của nó.

5. Ngôn ngữ trong đoạn này cho thấy một hệ thống lồng ghép. Trong công việc bao quát cần thực hiện là nhiều kết quả khác nhau cần đạt được để công việc được thực hiện hoàn hảo. Vì vậy, khi sử dụng từ kết quả trong nghiên cứu về phân đoạn, chúng tôi ám chỉ những

công việc riêng lẻ cần được thực hiện, chẳng hạn như kéo dài lâu, không làm lộn xộn, v.v… để công việc được thực hiện tốt.
6. Ta có thể thấy được vấn đề này ngay từ xu hướng marketing gần đây hướng tới những cái gọi là thị trường độc tôn. Thị trường độc tôn thúc đẩy các công ty cung cấp các lựa chọn theo yêu cầu, đáp ứng được nhu cầu của từng khách hàng riêng lẻ. Nhưng làm theo yêu cầu cũng có cái giá của nó. Hơn nữa, nó thường không cung cấp hiểu biết logic trên cơ sở hướng đến kết quả của các quyết định mua hàng. Vì các công cụ nghiên cứu thị trường phức tạp như geocode cũng chú ý đến đặc điểm của con người nên chúng không thể tạo ra các kế hoạch phân đoạn thị trường có ý nghĩa với khách hàng – mỗi người đều có rất nhiều công việc cần thực hiện. Thực ra có rất nhiều điểm tương đồng trong những công việc cần thực hiện trong một bộ phận người và công ty, cho thấy rằng tập trung vào các thị trường độc tôn thường không phải là mục tiêu marketing nên theo đuổi.
7. Nhận xét rằng khách hàng tìm kiếm trong các nhóm sản phẩm nhằm tìm ra cách đạt được kết quả mong muốn được dựa trên nghiên cứu tâm lý học, nêu rằng các hệ thống tri giác của chúng ta được hướng đến tìm hiểu xem chúng ta có thể dùng đồ vật làm gì và liệu chúng có phải là tối ưu cho các mục đích đó hay không. Ví dụ như nhà tâm lý học James J. Gibson, được biết đến rộng rãi nhờ nghiên cứu về các giả thuyết tri giác, đã viết về “tính năng”, một khái niệm tương tự với những gì chúng tôi gọi là “công việc” hoặc “kết quả”. Theo Gibson, “Tính năng của môi trường là những gì nó cung cấp hoặc trang bị, dù tốt hay xấu.” Gibson khẳng định rằng chúng ta nhìn nhận thế giới không phải về mặt đặc trưng chủ đạo, như là màu vàng hay nặng 500 gam, mà là về kết quả: “Cái chúng ta nhận biết được khi nhìn vào đồ vật là [kết quả] của chúng chứ không phải là đặc trưng. Chúng ta có thể phân biệt các khía cạnh khác biệt nếu cần làm vậy trong một thử nghiệm, nhưng những gì đồ vật đó thể hiện cho chúng ta là những gì ta thường chú ý tới.” Ví dụ như, vai trò quan trọng của mặt đất là cung cấp cho chúng ta một nền vững chắc để đứng, đi lại, v.v... Chúng ta không “thuê” mặt đất vì màu sắc hay độ ẩm của nó. Theo cách nói của Gibson, tính năng của sản phẩm là các kết quả mà sản phẩm đó cho phép người sử dụng đạt

được. Xem James J. Gibson, The Ecological Approach to Visual Perception (Boston: Houghton Mifflin, 1979), 127.
8. Tìm ra một “ứng dụng mang tính triệt tiêu” là tôn chỉ của các nhà cải cách từ khi Larry Downes và Chunka Mui giới thiệu thuật ngữ này trong cuốn Unleashing the Killer App (Boston: Harvard Business School Press, 1998). Không may là phần lớn những gì được viết trong cuốn sách này chỉ bao gồm những ghi chép về các ứng dụng tiêu diệt thành công trong quá khứ. Chúng tôi nghĩ rằng một nghiên cứu kỹ càng về các ứng dụng kiểu này sẽ cho thấy rằng chúng tiêu diệt vì sản phẩm hay dịch vụ đó được định vị rõ ràng cho một công việc mà rất nhiều người đang cố gắng thực hiện – cải cách này giúp họ hoàn thành việc đó tốt hơn và tiện lợi hơn.
9. Doanh nghiệp do Ngài Ulwick điều hành mà chúng tôi đề cập ở ghi chú 3 có các phương pháp độc quyền để phân loại các thị trường theo công việc và định lượng quy mô của chúng.
10. Thông tin này được thuật lại cho chúng tôi trong một cuộc phỏng vấn vào tháng Bảy năm 2000 với Mickey Schulhoff, người đã giữ vị trí CEO của Sony America trong vòng hơn 20 năm và là thành viên ban giám đốc của Tập đoàn Sony trong phần lớn thời gian đó.
11. Chúng tôi cần nhấn mạnh rằng chúng tôi không hề có thông tin nội bộ về bất kỳ công ty hay sản phẩm nào được đề cập ở phần này, và chúng tôi cũng chưa thực hiện bất kỳ cuộc nghiên cứu thị trường chính thức nào về các sản phẩm hay công việc này. Thay vào đó, chúng tôi đã viết phần này chỉ để minh họa cách cách giả thuyết được xây dựng dựa trên các phân nhóm theo tình huống về sản phẩm kết nối được với khách hàng có thể mang lại sự rõ ràng và đoán định được cho một công việc của cải cách. Chẳng hạn như, nếu chiến lược của RIM là nêu bật doanh thu với khách hàng doanh nghiệp hơn là cá nhân thì CIO (Giám đốc công nghệ thông tin) sẽ là người chịu trách nhiệm: đảm bảo rằng các nhân viên lao động trí óc có khả năng liên lạc và liên lạc được. Cách làm đó cũng sẽ hữu ích nếu áp dụng cho công việc này.
12. Trên thực tế, khi cuốn sách này đang được viết, RIM và Nokia công bố một quyết định hợp tác, trong đó Nokia sẽ sử dụng phần mềm của RIM để tạo tính năng email không dây trên điện thoại của Nokia – một thỏa thuận hợp lý cho cả hai bên vì về nhiều mặt, sản phẩm của họ được thuê để làm cùng một công việc. Liệu họ muốn

sản xuất chiếc BlackBerry cạnh tranh với điện thoại không dây để làm công việc này, hay cung cấp phần mềm trong điện thoại không dây của hãng khác như thỏa thuận Nokia-RIM, là câu hỏi mà giả thuyết ở chương 5 và 6 sẽ trả lời.
13. Chúng tôi đã tương đối liều lĩnh khi tuyên bố như vậy vì tương lai vẫn chưa đến. Chúng tôi trình bày phân tích này như vậy để minh họa cho nguyên lý cơ bản. Rất có thể là các nhà sản xuất thiết bị cầm tay không dây sẽ tham gia vào một cuộc đua tích hợp các tính năng mới nhất của tất cả các đối thủ vào sản phẩm của mình, khiến ngành công nghiệp còn non trẻ này rơi vào tình trạng trong đó các sản phẩm đều nhang nhác nhau, không có gì khác biệt. Khi điều này xảy ra, chúng tôi mong độc giả không kết luận rằng "Christensen và Raynor đã sai lầm." Theo chúng tôi, dù việc xóa nhòa và bắt chước tính năng chắc chắn sẽ xảy ra nhưng nếu mỗi nhà sản xuất đều tập trung vào tích hợp các đặc tính và chức năng và định vị tốt thông điệp marketing của mình trong một công việc, thì các nhà cung cấp các thiết bị này sẽ càng lớn mạnh vì họ sẽ giành được thị phần từ các sản phẩm và dịch vụ khác được thuê để làm các công việc này. Chúng tôi cũng cho rằng các doanh nghiệp này sẽ duy trì được sự khác biệt và lợi nhuận của mình lâu hơn nếu họ tập trung cải tiến vào một công việc duy nhất.
14. Xem Leonard, Wellsprings of Knowledge; Eric von Hippel, The Sources of Innovation (New York: Oxford University Press, 1988); và Stefan Thomke, Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation (Boston: Harvard Business School Press, 2003).
15. Tất nhiên, về lý thuyết, tất cả khách hàng đều muốn mang theo một thiết bị nhỏ làm được tất cả mọi việc trong một chiếc va li hoặc túi xách. Nhưng để làm được điều đó đòi hỏi phải đánh đổi về công nghệ. Phần mềm sẽ giúp thiết kế một nền tảng hữu hình duy nhất cho một loạt các công việc tập trung đỡ tốn kém hơn. Tuy nhiên, chúng tôi cho rằng ngay cả trong tình huống này, công ty sẽ có lợi hơn khi dùng một nền tảng phần cứng duy nhất cho các sản phẩm phần mềm tối ưu hóa khác nhau được định vị cho nhiều công việc khác nhau. Có lẽ trong một thời gian dài, các thiết bị điện tử kết hợp nhiều tính năng như vậy nhằm mục đích làm được nhiều việc cùng một lúc – sắp xếp, kết nối, giải trí, v.v... – sẽ thành ra giống như một

con dao đa năng: dao khá sắc, kéo cùn, cái mở nắp tạm ổn và cái tua vít tệ hại. Miễn là các công việc mà khách hàng cần thực hiện phát sinh vào các thời điểm và địa điểm khác nhau thì chúng tôi nghĩ rằng hầu hết khách hàng sẽ tiếp tục sử dụng nhiều thiết bị khác nhau cho đến khi một thiết bị đa năng có thể làm được tất cả mọi việc tốt như các đối thủ cạnh tranh tập trung của nó.
16. Kinh nghiệm của Intuit khi phá vỡ thị trường phần mềm kế toán doanh nghiệp nhỏ bằng sản phẩm QuickBooks của họ là ví dụ tiêu biểu cho trường hợp này. Đến đầu những năm 1990, phần mềm doanh nghiệp nhỏ duy nhất trên thị trường được viết bởi kế toán và dành cho kế toán. Vì họ định nghĩa thị trường của mình theo sản phẩm nên họ xác định đối thủ cạnh tranh của mình là các nhà thiết kế phần mềm kế toán khác. Vì vậy, định nghĩa này mang đến cho họ tầm nhìn về cách vượt qua đối thủ, đó là tham gia vào một cuộc đua: Bổ sung các đặc tính và chức năng nhanh hơn dưới dạng các báo cáo và phân tích mới có thể vận hành được. Dần dần ngành này bao gồm những sản phẩm đa chức năng nhang nhác nhau, trong đó mọi hãng đều tích hợp tính năng của các hãng khác. Các nhân viên marketing của Intuit đã quen với việc quan sát xem khách hàng mua phần mềm quản lý tài chính cá nhân Quicken của Intuit đang cố gắng hoàn thành việc gì khi sử dụng sản phẩm này. Trong quá trình đó, họ rất ngạc nhiên khi quan sát thấy rằng phần lớn những người sử dụng Quicken dùng nó để kiểm soát tình hình tài chính của doanh nghiệp nhỏ của họ. Họ nhận ra rằng công việc cơ bản là kiểm soát tiền. Các chủ sở hữu doanh nghiệp nhỏ này nhúng tay vào mọi mặt của doanh nghiệp mình và không cần đến tất cả những báo cáo và phân tích tài chính mà các nhà cung cấp phần mềm thịnh hành đã tích hợp vào sản phẩm của họ. Intuit cho ra mắt QuickBooks nhằm thực hiện công việc mà các chủ sở hữu doanh nghiệp nhỏ cần làm – “Giúp tôi đảm bảo rằng tôi không hết tiền” – và thành công rực rỡ. Trong vòng hai năm, công ty đã thâu tóm 85% thị phần bằng một sản phẩm phá vỡ thiếu hầu hết các tính năng của các sản phẩm cạnh tranh.
17. Theodore Levitt là người tiên phong đề xướng quan điểm này trong số những người nghiên cứu và viết về các vấn đề trong marketing. Christensen nhớ lại khi còn là một học viên cao học, ông đã nghe Ted Levitt tuyên bố: “Người ta không muốn mua một cái

máy khoan 6 milimét, mà là một cái lỗ 6 milimét". Nói theo cách của chúng tôi là họ có việc cần làm và họ thuê một thứ để làm công việc đó. Cách lý giải được biết đến rộng rãi nhất của Levitt cho các nguyên lý này được trình bày trong Theodore Levitt, "Marketing Myopia", Harvard Business Review, September 1975, reprint 75507.

18. Để tìm hiểu về cách xác định quy mô của các phân khúc thị trường theo công việc, xem Anthony W. Ulwick, "Turn Customer Input into Innovation," Harvard Business Review, January 2002, 91–98.

19. Chúng tôi rất biết ơn Mike Collins, nhà sáng lập kiêm CEO của Tập đoàn Big Idea, vì những bình luận của ông đã dẫn đến rất nhiều ý tưởng trong phần này. Mike đã biên tập bản thảo ban đầu của chương này, và các ý kiến của ông hết sức hữu ích.

20. Một lý do vì sao một số (nhưng không phải tất cả) các kiểu bán lẻ "diệt trừ phân nhóm" – các công ty như Home Depot và Lowe's – đã có thể phá vỡ được các nhà bán lẻ lớn mạnh thành công đến vậy là vì họ được tổ chức dựa trên các công việc cần thực hiện.

21. Vì nhiều nhà marketing tình cờ và có xu hướng phân đoạn thị trường của họ theo đặc tính của các nhóm sản phẩm và khách hàng nên thật không may, nhưng không có gì ngạc nhiên, là họ thường quảng bá thương hiệu như những gì họ đã làm với sản phẩm của mình. Thương hiệu thường đã trở thành những từ ngữ bao trùm, không làm tốt được bất kỳ việc gì mà khách hàng cần làm khi "thuê" thương hiệu đó. Vì hầu hết các nhà quảng cáo đều muốn ý nghĩa của thương hiệu đủ linh hoạt cho một loạt các sản phẩm mà nó chứa đựng nên nhiều thương hiệu đã mất đi sự liên kết giữa nó với công việc. Khi điều này xảy ra, khách hàng vẫn lúng túng không biết mua sản phẩm nào để thực hiện công việc khi gặp một tình huống nhất định.

1. Các nhà kinh tế học có ngôn ngữ rất hay để miêu tả hiện tượng này. Khi hiệu quả của một sản phẩm vượt quá khả năng sử dụng của khách hàng, khách hàng gặp phải hiệu dụng biên tế giảm dần khi hiệu quả sản phẩm tăng dần. Qua thời gian, giá biên tế mà khách hàng sẵn sàng trả cho cải tiến sẽ tương đương với hiệu dụng biên tế mà họ nhận được từ việc sử dụng cải tiến. Khi giá trị tăng của giá biên tế mà công ty có thể duy trì trên thị trường cho một sản

phẩm cải tiến tiến về 0 thì hiệu dụng biên tế mà khách hàng có được từ việc sử dụng sản phẩm cũng sẽ tiến về 0.
2. Chúng tôi đã đề cập ở phần trước rằng không có công nghệ nào là bền vững hay phá vỡ về bản chất. Đây là các giới hạn của một tập số thực continum, và tính phá vỡ của một cải cách chỉ có thể được miêu tả tương đối so với các mô hình kinh doanh, khách hàng và các công nghệ khác. Trường hợp bóng bán dẫn cho thấy rằng thương mại hóa một số công nghệ như các cải cách bền vững trong các thị trường lớn là rất tốn kém.
3. Hình 4-2 được vẽ nên từ dữ liệu do American Heart Association National Center (Trung tâm Nghiên cứu Quốc gia Hiệp hội Tim mạch Hoa Kỳ) cung cấp. Vì các dữ liệu này chỉ đo lường các quy trình được thực hiện trong bệnh viên nên các quy trình nong mạch thực hiện ở các phòng khám ngoại trú và các địa điểm khác không phải bệnh viện đều không được kể đến. Điều này có nghĩa là các con số nong mạch trong đồ thị thấp hơn so với thực tế, và đánh giá không đúng mức này ngày càng trở nên đáng kể.
4. Có rất nhiều ví dụ khác ngoài những gì được liệt kê ở trên. Chẳng hạn như, các nhà môi giới chứng khoán như Merrill Lynch tiếp tục tiến lên thị trường cấp cao trong mạng lưới giá trị ban đầu của mình hướng tới các khách hàng có giá trị ròng lớn hơn, từ đó thu nhập ròng và tổng doanh thu của họ cũng được cải thiện. Họ chưa nhận thấy mối đe dọa mà cuối cùng họ sẽ phải trải nghiệm khi các nhà môi giới chiết khấu trực tuyến tìm ra cách cung cấp dịch vụ tốt hơn.
5. Xem Clark Gilbert and Joseph L. Bower, “Disruptive Change: When Trying Harder Is Part of the Problem,” Harvard Business Review, May 2002, 94–101; và Clark Gilbert, “Can Competing Frames Co-exist? The Paradox of Threatened Response,” working paper 02-056, Boston, Harvard Business School, 2002.
6. Daniel Kahneman and Amos Tversky, “Choice, Values, and Frames,” American Psychologist 39 (1984): 341–350. Kahneman và Tversky đã viết về những điều rất lớn lao trong các ấn bản này. Phần tham khảo này chỉ là một ví dụ trong công trình của họ.
7. Hiện tượng “threat rigidity” đã được nhiều học giả nghiên cứu, trong đó nổi bật là Jane Dutton và các đồng nghiệp của mình. Xem Jane E. Dutton and Susan E. Jackson, “Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action,” Academy of Management

Review 12 (1987): 76–90; và Jane E. Dutton, “The Making of Organizational Opportunities—AnInterpretive Pathway to Organizational Change”, Research in Organizational Behavior 15 (1992): 195–226.

8. Arthur Stinchcombe đã viết rất nhiều về định đề rằng có được các điều kiện ban đầu cần thiết là mấu chốt để các sự kiện tiếp theo xảy ra đúng như mong muốn. Xem Arthur Stinchcombe, “Social Structure and Organizations,” trong Handbook of Organizations, ed. James March (Chicago: McNally, 1965), 142–193.

9. Clark Gilbert, “Pandesic—The Challenges of a New Business Venture,” case 9-399-129 (Boston: Harvard Business School, 2000).

1. Chúng tôi chân thành cảm ơn các nhà nghiên cứu lỗi lạc đã phát hiện ra sự tồn tại và vai trò của năng lực cốt lõi trong việc đưa ra những quyết định trên. Những người này bao gồm C. K. Prahalad and Gary Hamel, “The Core Competence of the Corporation,” Harvard Business Review, May–June 1990, 79–91; và Geoffrey Moore, Living on the Fault Line (New York: HarperBusiness, 2002). Cần lưu ý rằng “năng lực cốt lõi” vốn là thuật ngữ được C.K.Prahalad và Gary Hamel đặt ra trong bài viết chuyên đề của họ, thực ra là một lời xin lỗi dành cho các công ty kinh doanh đa ngành. Họ đang phát triển một cái nhìn về đa ngành dựa trên việc khai thác các khả năng thiết lập, nói theo nghĩa rộng. Chúng tôi trình bày thành quả của họ như một sự thống nhất với những hướng nghiên cứu và sự phát triển lý thuyết đáng được tôn trọng mà khởi đầu là quyển sách ra đời năm 1959 The Theory of the Growth of the Firm (New York: Wiley). Dòng suy nghĩ này có tác động rất mạnh mẽ và hữu ích. Tuy nhiên, hiện nay thuật ngữ “năng lực cốt lõi” đã trở nên đồng nghĩa với từ “tập trung”, nghĩa là những công ty tìm cách khai thác thế mạnh cốt lõi của họ sẽ không đa dạng hóa – mặt khác, họ tập trung kinh doanh vào những hoạt động mà họ làm đặc biệt tốt. Chúng tôi cảm thấy chính cái “ý nghĩa trên thực tế” này là sai lầm.

2. IBM được cho là có khả năng công nghệ lớn hơn trong việc thiết kế và sản xuất hệ điều hành và các mạch tích hợp so với Intel và Microsoft tại thời điểm IBM đưa các công ty này vào hoạt động. Vì vậy, có lẽ sẽ chính xác hơn nếu nói quyết định này dựa nhiều vào những gì là cốt lõi hơn là năng lực. Phán đoán rằng IBM cần phải thuê ngoài dựa trên nhận thức đúng đắn của các nhà quản lý liên

doanh mới là họ cần phải có một cấu trúc với chi phí thấp hơn để mang lại lợi nhuận chấp nhận được cho tập đoàn và phải phát triển sản phẩm mới nhanh hơn nữa so với quy trình phát triển nội bộ đã vững chắc của công ty, điều này đã được mài giũa trong một thế giới của những sản phẩm tương thuộc phức tạp với chu trình phát triển dài hơn, có thể giải quyết được.

3. Trong thập kỷ qua, đã có một sự nở rộ những nghiên cứu quan trọng về các khái niệm này. Chúng tôi thấy những nghiên cứu sau đây là đặc biệt hữu ích: Rebecca Henderson and Kim B. Clark, "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms," Administrative Science Quarterly 35 (1990): 9–30; K. Monteverde, "Technical Dialog as an Incentive for Vertical Integration in the Semiconductor Industry," Management Science 41 (1995): 1624–1638; Karl Ulrich, "The Role of Product Architecture in the Manufacturing Firm," Research Policy 24 (1995): 419–440; Ron Sanchez and J. T. Mahoney, "Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design," Strategic Management Journal 17 (1996): 63–76; và Carliss Baldwin and Kim B. Clark, Design Rules: The Power of Modularity (Cambridge, MA: MIT Press, 2000).

4. Ngôn ngữ chúng tôi sử dụng ở đây là đặc trưng cho tương thuộc hoàn toàn và chúng tôi chọn điểm cực trên trục đơn giản là để làm cho khái niệm rõ nhất có thể. Trong hệ thống sản phẩm phức tạp, có rất nhiều mức độ tương thuộc khác nhau theo thời gian và theo thành phần. Những thách thức của tương thuộc cũng có thể được giải quyết ở một mức độ nào đó qua bản chất các mối quan hệ nhà cung cấp. Có thể tham khảo thêm Jeffrey Dyer, Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks (New York: Oxford University Press, 2000).

5. Rất nhiều độc giả đã đánh đồng hai khái niệm "đột phá" và "phá vỡ". Không nhầm lẫn hai khái niệm này là cực kỳ quan trọng cho mục đích thấu hiểu và dự đoán. Hầu như không thay đổi, theo cách nói của chúng tôi, các tác giả trước đó đã coi các "đột phá" công nghệ có một tác động bền vững đến quỹ đạo cải tiến công nghệ. Một số cải cách bền vững khá đơn giản, tăng dần theo từng năm. Số khác là những thay đổi mạnh mẽ, những bước nhảy vọt đột phá vượt lên trên cuộc cạnh tranh, trên quỹ đạo bền vững. Tuy nhiên, đối

với mục đích dự đoán, sự khác biệt giữa công nghệ đột phá và công nghệ gia tăng không phải là vấn đề quan trọng. Do cả hai loại đều có những tác động bền vững, các công ty có uy tín thường là người chiến thắng. Cải cách phá vỡ thường không bao gồm những đột phá công nghệ. Thay vào đó, họ kết hợp những công nghệ sẵn có vào mô hình kinh doanh. Những đột phá công nghiệp mới xuất hiện từ các phòng nghiên cứu thường có tính bền vững và hầu như luôn bao gồm các tương thuộc không dự đoán được với các hệ thống con khác của sản phẩm. Vì vậy, có hai lý do lớn giải thích cho việc vì sao các công ty có uy tín lại có lợi thế lớn trong việc thương mại hóa các công nghệ này.
6. Cuốn The Visible Hand (Cambridge, MA: Belknap Press, 1977) của Giáo sư Alfred Chandler là một nghiên cứu kinh điển về việc như thế nào và tại sao liên kết dọc là quan trọng đối với sự phát triển của nhiều ngành công nghiệp trong thời kỳ đầu.
7. Khái niệm của các nhà kinh tế học về tính hữu dụng, hoặc sự hài lòng mà khách hàng có được khi họ mua và sử dụng một sản phẩm, là một cách tốt để giải thích cạnh tranh trong ngành đã thay đổi như thế nào khi điều này xảy ra. Độ thỏa dụng biên mà khách hàng nhận được là việc tăng sự hài lòng của họ với một sản phẩm có hiệu quả tốt hơn. Mức giá mà họ sẵn sàng trả thêm cho một sản phẩm tỷ lệ thuận với sự tiện ích gia tăng họ nhận được từ việc sử dụng nó. Nói cách khác, sự cải thiện về giá cả sẽ bằng với sự cải thiện về độ thỏa dụng biên của sản phẩm. Khi khách hàng không thể sử dụng những sự cải tiến của sản phẩm thêm nữa, độ thỏa dụng biên rơi xuống bằng không, và kết quả là khách hàng không muốn trả thêm tiền cho những sản phẩm tốt hơn.
8. Sanchez và Mahoney, trong “Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design”, là một trong những người đầu tiên mô tả hiện tượng này.
9. Tác phẩm mang tính bước ngoặt của giáo sư Carliss Baldwin và Kim B. Clark, được trích dẫn trong chú thích 3, đã mô tả các quá trình đơn thể hóa một cách rất thuyết phục và hữu ích. Chúng tôi muốn giới thiệu cuốn sách này tới những ai quan tâm nghiên cứu quá trình một cách kỹ lưỡng hơn.
10. Rất nhiều người nghiên cứu lịch sử của IBM sẽ không đồng ý với quan điểm của chúng tôi rằng cạnh tranh buộc IBM mở rộng cấu

trúc của mình, mà sẽ tranh luận rằng luật chống độc quyền của chính phủ Mỹ mới là điều buộc IBM phải mở rộng. Các hành động chống độc quyền rõ ràng có ảnh hưởng đến IBM, nhưng chúng tôi sẽ lập luận rằng dù có những hành động đó của chính phủ hay không, các lực lượng cạnh tranh và gián đoạn cũng sẽ dừng quyền lực gần như độc quyền của IBM lại.

11. Tác phẩm đoạt giải Pulitzer của Tracy Kidder, bản báo cáo đã giành chiến thắng với nội dung về phát triển sản phẩm tại Data General, The Soul of a New Machine (New York: Avon Books, 1981), mô tả cuộc sống sẽ như thế nào khi cơ sở của cạnh tranh bắt đầu thay đổi trong ngành công nghiệp máy tính mini.

12. Giáo sư Charles Fine, MIT cũng đã viết một cuốn sách quan trọng về chủ đề này: Clockspeed (Reading, MA: Perseus Books, 1998). Fine quan sát thấy rằng ngành công nghiệp trải qua các chu kỳ của tích hợp và không tích hợp trong một loại chu kỳ “Xoắn kép”. Chúng tôi hy vọng rằng cả hai mô hình nêu ra ở đây và trong chương 6 đều xác nhận và cung cấp thêm những quan hệ nhân quả vào phát hiện của Fine.

13. Cơ cấu phát triển của ngành công nghiệp cho vay cho thấy một ví dụ rõ ràng của những lực lượng này trong kinh doanh. Các ngân hàng tích hợp như JP Morgan Chase có lợi thế cạnh tranh rất lớn trong các tầng phức tạp nhất của thị trường cho vay. Tích hợp chính là chìa khóa cho khả năng kết hợp lại những gói tài chính khổng lồ, phức tạp cho nhu cầu của các khách hàng phức tạp trên toàn cầu. Quyết định liệu có cho vay không và nếu có thì cho vay bao nhiêu không thể được đưa ra dựa vào những công thức và biện pháp nhất định. Chúng chỉ có thể được thực hiện dựa vào trực giác của các nhân viên giàu kinh nghiệm. Tuy nhiên, công nghệ tính điểm tín dụng và chứng khoán hóa tài sản đang làm gián đoạn và phân rã những tầng đơn giản của thị trường cho vay. Ở những tầng này, người cho vay biết và có thể tính toán chính xác những yếu tố quyết định liệu người vay có trả khoản nợ hay không. Thông tin có thể kiểm chứng về người đi vay – chẳng hạn như họ đã sống bao lâu ở nơi ở hiện tại, họ đã làm việc bao lâu tại nơi họ đang làm việc, thu nhập của họ là bao nhiêu, và họ có trả những hóa đơn khác đúng thời hạn không – được kết hợp lại để đưa ra quyết định có cho vay hay không dựa trên thuật toán. Tính điểm tín dụng bắt đầu xuất hiện

vào những năm 1960 ở tầng đơn giản nhất của thị trường, khi các cửa hàng quyết định có phát hành thẻ tín dụng của mình không. Sau đó, không may cho các ngân hàng lớn, đám đông gián đoạn di chuyển hoàn toàn lên phía trên của thị trường để chạy đua theo lợi nhuận – đầu tiên là các khoản vay tín dụng của người tiêu dùng nói chung, sau đó là các khoản vay mua ô tô và vay thế chấp, và bây giờ là vay vốn kinh doanh nhỏ. Ngành công nghiệp cho vay ở những tầng đơn giản này đã bị phân rã hoàn toàn. Các chuyên gia phi ngân hàng đã phát triển để cung cấp giá trị gia tăng cho mỗi tầng này. Nếu tích hợp là một lợi thế lớn trong những tầng phức tạp nhất của thị trường thì trong những tầng đã bão hòa, nó lại là một bất lợi.
14. Kết luận của chúng tôi hỗ trợ cho những kết luận của Stan J. Liebowitz và Stephen E. Margolis trong cuốn Winners, Losers & Microsoft: Competition and Antitrust in High Technology (Oakland, CA: Independent Institute, 1999).
15. Một minh họa tốt của việc này là cú đẩy được thực hiện bởi Apple Computer, tại thời điểm viết bài này, là cánh cửa cho người tiêu dùng tiếp cận với giải trí đa phương tiện. Sự tích hợp tương thuộc của hệ điều hành và các ứng dụng của Apple tạo ra sự tiện lợi mà khách hàng đánh giá cao vào thời điểm này bởi vì sự tiện lợi vẫn chưa đủ tốt.
Có thể chỉ rõ được, có thể kiểm chứng được và có thể dự đoán được kết hợp lại tạo thành thuật ngữ “thông tin đầy đủ” cho một thị trường hiệu quả xuất hiện từ một giao diện, cho phép các công ty cạnh tranh với nhau trong khoảng cách đủ xa. Một nguyên lý cơ bản của chủ nghĩa tư bản là bàn tay vô hình trong thị trường cạnh tranh vượt quá sự giám sát của quản lý như một cơ chế điều phối giữa các tác nhân trong thị trường. Đây là lý do tại sao, khi một giao diện đơn thể được xác định, một ngành công nghiệp sẽ phân rã tại giao diện đó. Tuy nhiên, khi các điều kiện có thể chỉ rõ được, có thể kiểm chứng được và có thể dự đoán được không tồn tại, thị trường hiệu quả không thể hoạt động được. Trong những trường hợp này, quản lý giám sát và phối hợp thực hiện chức năng điều phối tốt hơn là thị trường cạnh tranh. Đây là một vấn đề cơ bản phát hiện đoạt giải của giáo sư Tarun Khanna và cộng sự, cho thấy rằng trong các nền kinh tế đang phát triển, các tập đoàn kinh doanh đa dạng sẽ chiến thắng các công ty tập trung, độc lập, trong khi điều ngược lại áp dụng cho

các nước phát triển. Có thể tham khảo thêm Tarun Khanna và Krishna G. Palepu, “Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets,” Harvard Business Review, July–August 1997, 41–51; và Tarun Khanna and Jan Rivkin, 'Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets”, Strategic Management Journal 22 (2001): 45–74. Một nền tảng của các khái niệm trong việc tìm hiểu lý do tại sao tích hợp tổ chức là rất quan trọng khi các điều kiện của đơn thể không được đáp ứng được phát triển trong ngành kinh tế học chi phí giao dịch (TCE) mà nguồn gốc của nó là tác phẩm của Ronald Coase (RH Coase, “The Nature of the Firm” Econometrica 4 [1937]: 386-405). Coase lập luận rằng các công ty được tạo ra khi nó đã là “quá đắt” để đàm phán và thực thi hợp đồng giữa bên “độc lập”. Gần đây, tác phẩm của Oliver Williamson đã chứng minh ảnh hưởng trong việc nghiên cứu chi phí giao dịch là yếu tố quyết định ranh giới giữa các công ty. Có thể tham khảo OE Williamson, Markets and Hierarchies (New York: Free Press, 1975), “Transaction Cost Economics”, trong The Economic Institutions of Capitalism, ed., O. E. Williamson (New York: Free Press, 1985), 15–42; và “Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations”, in Organiational Economics, ed., J. B. Barney and W. G. Ouichi (San Francisco: Jossey-Bass, 1986). Đặc biệt, TCE đã được sử dụng để giải thích theo nhiều cách khác nhau, trong đó các công ty có thể mở rộng quy mô hoạt động của họ, hoặc thông qua đa dạng hóa không liên kết (C. W. L. Hill, et al., “Cooperative Versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms,” Organization Science 3, no. 4 [1992]: 501–521); Đa dạng liên kết (D. J Teece, “Economics of Scope and the Scope of the Enterprise,” Journal of Economic Behavior and Organization 1 [1980]: 223–247) và DJ Teece, “Toward an Economic Theory of the Multiproduct Firm,” Journal of Economic Behavior and Organization 3 [1982], 39–63), hoặc liên kết dọc (K. Arrow, The Limits of Organization [New York: W. W. Norton, 1974]; B. R. G. Klein, et al., “Vertical Integration, Appropriable Rents and Competitive Contracting Process,” Journal of Law and Economics 21 [1978] 297–326; và K. R. Harrigan, “Vertical Integration and Corporate Strategy,” Academy of Management Journal 28, no. 2 [1985]: 397–425). Nói một cách tổng quát, những nghiên cứu này

được biết đến như mô hình về sự “thất bại của thị trường” để giải thích sự thay đổi trong quy mô của doanh nghiệp (K.N.M Dundas, và P.R Richardson, “Corporate Strategy and the Concept of Market Failure,” Strategic Management Journal 1, no. 2 [1980]: 177-188). Chúng tôi hy vọng rằng mình đã thúc đẩy dòng suy nghĩ này bằng cách bổ sung một cách chính xác những vấn đề làm phát sinh những khó khăn trong việc ký kết hợp đồng, và cũng là trọng tâm của TCE.

17. Ngay cả khi các công ty tổng đài nội hạt địa phương trong ngành (ILECs) không hiểu rõ tất cả những sự phức tạp và hậu quả không lường trước bằng các kỹ sư CLECs, về mặt tổ chức, họ ở vị thế tốt hơn nhiều để giải quyết bất kỳ khó khăn nào bởi vì họ có thể khiếu nại đến các cơ chế tổ chức thay vì phải dựa vào các hợp đồng cồng kềnh và rất có thể không đầy đủ trước đó.

18. Có thể tham khảo thêm Jeffrey Lee Funk, The Mobile Internet: How Japan Dialed Up and the West Disconnected (Hong Kong: ISI Publications, 2001). Đây quả thực là một nghiên cứu đặc biệt xuất sắc, bao gồm hàng loạt những phát hiện sâu sắc. Bằng ngôn ngữ riêng của mình, Funk cho thấy một lý do quan trọng khác giải thích tại sao DoCoMo và J-Phone rất thành công tại Nhật Bản, đó là họ đi theo mô hình mà chúng tôi mô tả trong chương 3 và 4 của cuốn sách này. Ban đầu họ nhắm vào nhóm khách hàng không sử dụng mạng (các thiếu nữ) và giúp họ thực hiện công việc mà họ đã cố gắng làm tốt hơn: vui chơi với bạn bè. Ngược lại, khi các công ty phương Tây thâm nhập vào thị trường này, họ hình dung ra đối tượng cho hình thức dịch vụ phức tạp này là những người đang sử dụng điện thoại di động (sử dụng chủ yếu cho công việc) và những người dùng Internet cố định hiện tại. Một quan điểm nội bộ về sự phát triển này có thể được tìm thấy trong Mari Matsunaga, The Birth of I-Mode: An Analogue Account of the Mobile Internet (Singapore: Chuang Yi Publishing, 2001). Matsunaga là một trong những nhân vật chủ chốt trong sự phát triển của I-Mode tại DoCoMo.

19. Xem “Integrate to Innovate”, một nghiên cứu của Deloitte Research được thực hiện bởi Michael E. Raynor và Clayton M. Christensen. Truy cập http://www.dc.com/vcd, hoặc gửi yêu cầu đến delresearch@dc.com.

20. Một số độc giả quen thuộc với những trải nghiệm khác nhau của ngành công nghiệp điện thoại di động ở châu Âu và Mỹ có thể không đồng ý với đoạn này. Từ rất sớm, người châu Âu đã hợp lại xung quanh một tiêu chuẩn thỏa thuận từ trước gọi là GMS, cho phép người sử dụng điện thoại di động có thể dùng ở bất cứ quốc gia nào. Việc sử dụng điện thoại di động phổ biến nhanh hơn và đạt tỷ lệ thâm nhập cao hơn ở Mỹ, nơi mà rất nhiều tiêu chuẩn cạnh tranh đang "chiến đấu" với nhau. Nhiều nhà phân tích đã rút ra kết luận chung từ chiến lược của người châu Âu trong việc định sẵn một tiêu chuẩn chung rằng luôn luôn nên tránh việc trùng lặp các cấu trúc cạnh tranh không tương thích một cách lãng phí. Chúng tôi tin rằng lợi ích của một tiêu chuẩn duy nhất đã bị phóng đại, và rằng những khác biệt quan trọng khác giữa Mỹ và châu Âu đã đóng góp đáng kể cho sự khác biệt trong tỷ lệ thâm nhập đã không được kể đến. Đầu tiên, những lợi ích của một tiêu chuẩn duy nhất có vẻ được thể hiện rõ nét ở phía cung chứ không phải lợi ích của phía cầu. Điều này có nghĩa là, bằng cách quy định một tiêu chuẩn duy nhất, các nhà sản xuất thiết bị mạng và thiết bị cầm tay của châu Âu có thể đạt được hiệu quả kinh tế nhờ quy mô lớn hơn là những công ty sản xuất cho thị trường Bắc Mỹ. Điều này cũng có thể đã được thể hiện dưới hình thức các mức giá thấp hơn cho người tiêu dùng, tuy nhiên, sự so sánh có ý nghĩa ở đây không phải giữa chi phí của điện thoại di động ở châu Âu và ở Mỹ – những dịch vụ này không cạnh tranh với nhau. Phép so sánh có nghĩa ở đây là so với điện thoại cố định tại mỗi thị trường. Và ở đây, điều đáng lưu ý là dịch vụ điện thoại cố định địa phương và đường dài ở châu Âu đắt hơn rất nhiều so với ở Bắc Mỹ, và kết quả là, điện thoại không dây trở thành một sản phẩm thay thế hấp dẫn hơn nhiều ở châu Âu so với ở Bắc Mỹ. Lợi ích được xem là ở phía cầu của việc sử dụng xuyên quốc gia, theo hiểu biết của chúng tôi, vẫn chưa được chứng minh qua việc sử dụng của người tiêu dùng châu Âu. Do đó, chúng tôi muốn đưa ra một lý do khác để giải thích cho sự thành công của điện thoại di động ở châu Âu, một nguyên nhân xác đáng hơn nhiều việc một học sinh nữ ở Thụy Điển có thể sử dụng di động trong kỳ nghỉ ở Tây Ban Nha, đó là sự cải thiện tương đối về chi phí và mức độ dễ dàng khi sử dụng điện thoại di động so với điện thoại cố định. Thứ hai, và có lẽ còn quan trọng hơn, quy định của châu Âu rằng "bên gọi trả tiền"

đối với điện thoại di động trong khi luật của Bắc Mỹ là “bên nghe trả tiền”. Nói theo cách khác, ở châu Âu, nếu bạn gọi vào điện thoại di động của một người nào đó, bạn là người trả tiền, còn người nhận thì không phải trả mức phí nào. Ở Bắc Mỹ, nếu một ai đó gọi cho bạn vào di động của bạn, bạn sẽ phải trả tiền. Kết quả là, người châu Âu thoải mái hơn nhiều trong việc cho người khác số di động, do đó tỷ lệ sử dụng cũng tăng. Để biết thêm về chủ đề này, xem Strategis Group, “Nghiên cứu bên gọi trả tiền”; ITU-BDT quy định cơ sở dữ liệu viễn thông” và ITU Website: <http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics>. Kể đến tác động của mỗi nhân tố trên (tiêu chuẩn GMS, giá thấp hơn điện thoại cố định và bên gọi trả tiền), cũng như là các nhân tố chưa được dẫn ra khác không phải là một công việc đơn giản. Nhưng chúng tôi muốn nói rằng tác động của tiêu chuẩn duy nhất ít hơn rất nhiều so với những gì nó được công nhận và chắc chắn không phải là yếu tố chính trong việc giải thích tỷ lệ thâm nhập của điện thoại di động ở châu Âu cao hơn ở Bắc Mỹ.

1. Có hai cách nghĩ về một sản phẩm hay dịch vụ trong chuỗi giá trị. Chuỗi giá trị này có thể được khái quát bằng thuật ngữ về các quá trình, có nghĩa là, các bước giá trị gia tăng cần thiết để tạo ra hoặc chuyển giao nó. Ví dụ, các quy trình thiết kế, lắp ráp, tiếp thị, bán hàng và phân phối là các quy trình chung trong một chuỗi giá trị. Một chuỗi giá trị cũng có thể được hiểu theo thành phần, hoặc “hóa đơn nguyên liệu” đầu vào của một sản phẩm. Ví dụ, khối động cơ, khung gầm, hệ thống phanh và đoạn lắp ráp nhỏ điện tử để cấu thành một chiếc xe hơi là các thành phần của chuỗi giá trị xe. Giữ cả hai ý kiến về một chuỗi giá trị trong tâm trí là điều rất hữu ích, vì chuỗi giá trị cũng “lặp lại” – có nghĩa là chúng đều có mức độ phức tạp như nhau ở mọi cấp độ phân tích. Cụ thể là khi một sản phẩm đi qua quá trình xác định chuỗi giá trị, rất nhiều thành phần khác nhau được sử dụng. Nhưng tất cả các thành phần ấy đều có trình tự riêng mà nó phải vượt qua. Sự phức tạp của việc phân tích chuỗi giá trị sản phẩm không thể tối giản một cách căn bản được. Câu hỏi đặt ra là nên tập trung vào mức độ phức tạp nào.

2. Nghiên cứu này được xây dựng dựa trên mô hình năm yếu tố và đặc tính giá trị của Giáo sư Michael Porter. Xem Michael Porter, Competitive Strategy (New York: Free Press, 1980) và Competitive Advantage (New York: The Free Press, 1985). Các nhà phân tích

thường sử dụng mô hình năm yếu tố của Porter để xác định các công ty nào trong một hệ thống giá trị gia tăng có thể vận dụng tốt nhất cho lợi nhuận từ những công ty khác. Bằng nhiều cách, mô hình của chúng tôi trong chương 5 và 6 cung cấp một cái nhìn toàn diện của mô hình năm yếu tố, cho thấy rằng sức mạnh của các lực lượng này không phải là bất biến theo thời gian.
3. Theo quan sát chung, khi bạn xem xét thời cực thịnh của hầu hết các công ty lớn, có một khoảng thời gian mà các tính năng và độ tin cậy của sản phẩm không đáp ứng được nhu cầu của phần đông khách hàng. Kết quả là, họ có sản phẩm với cấu trúc độc quyền và sở hữu lợi thế chi phí cạnh tranh mạnh mẽ. Hơn nữa, khi họ giới thiệu sản phẩm cải tiến mới, các sản phẩm này sẽ duy trì một mức giá cao vì chức năng là chưa đủ tốt và các sản phẩm mới dần đáp ứng đủ nhu cầu. Điều này có thể đúng với hệ thống điện thoại Bell, xe tải Mack, máy ủi Caterpella, máy in Xerox, điện thoại di động Nokia và Motorola, bộ vi xử lý Intel, hệ điều hành Microsoft, thiết bị định tuyến Cisco, các dịch vụ tư vấn công nghệ thông tin và kinh doanh của EDS hay IBM, trường Kinh doanh Harvard và nhiều công ty khác.
4. Trong các phân tích sau đây, chúng tôi sẽ sử dụng thuật ngữ hệ thống con, có nghĩa là một dây chuyền thành phần và vật liệu cung cấp cho một phần bộ phận cần thiết để lắp ghép thành sản phẩm hoàn thiện
5. Một lần nữa, chúng ta thấy mối liên kết với ý kiến của Giáo sư Michael Porter rằng có hai chiến lược “chung chung”: sự khác biệt và chi phí thấp (xem chương2, ghi chú 12). Mô hình của chúng tôi không mô tả các cơ chế tạo nên chiến lược bền vững. Sự khác biệt bị phá hủy theo cơ chế dẫn đến dây chuyền hóa và phi tích hợp. Chiến lược chi phí thấp chỉ khả thi khi và chỉ khi các đối thủ cạnh tranh chi phí thấp không có đủ năng lực để cung cấp những gì khách hàng cần trong một tầng thị trường. Giá được thiết lập tại các giao điểm của đường cung và đường cầu – chính là chi phí bằng tiền mặt của nhà sản xuất cận biên. Khi nhà sản xuất cận biên có chi phí cao hơn, thì những nhà sản xuất chi phí thấp có thể thu được lợi nhuận hấp dẫn. Nhưng khi các đối thủ cạnh tranh chi phí cao đã biến mất và toàn bộ nhu cầu thị trường được cung cấp bởi nhà sản

xuất chi phí thấp, thì sau đó một chiến lược chi phí thấp sẽ trở thành chiến lược chi phí ngang bằng.

6. Không phải tất cả các thành phần hoặc hệ thống con trong một sản phẩm đều góp phần tạo nên mức hiệu suất có giá trị đối với khách hàng. Những thành phần đáng quan tâm là “xác định hiệu suất” của các thành phần hoặc hệ thống con. Ví dụ trong trường hợp của một máy tính cá nhân, bộ vi xử lý, hệ thống điều hành và các ứng dụng từ lâu đã trở thành hệ thống con xác định hiệu suất.

7. Các nhà phân tích ước tính bao nhiêu tiền sẽ ở lại với ngành công nghiệp máy tính và bao nhiêu sẽ bị “rò rỉ” qua quá trình lắp ráp sản phẩm cuối cùng hoặc hệ thống cung cấp phụ tóm tắt trong 'Deconstructing the Computer Industry,” Business Week, 23 November 1992, 90-96. Như đã lưu ý trong phụ lục của chương này, chúng tôi hy vọng rằng phần lớn lợi nhuận của Dell đến trực tiếp từ hoạt động bán lẻ cho khách hàng chứ không phải từ hoạt động lắp ráp sản phẩm.

8. Với sự phản ánh chỉ trong một vài giây, có thể dễ dàng thấy rằng ngành công nghiệp quản lý đầu tư phải chịu các vấn đề của phân loại theo ngành công nghiệp không liên quan đến lợi nhuận và tăng trưởng. Do đó, họ tạo ra một quỹ đầu tư cho “công ty công nghệ” và các quỹ khác cho “công ty chăm sóc sức khỏe”. Trong những danh mục đầu tư này là những công ty lắp ráp đang trên bờ vực của hàng hóa phổ biến. Michael Mauboussin, chiến lược gia đầu tư chính tại Credit Suisse First Boston, gần đây đã viết một bài viết về chủ đề này. Nó được xây dựng dựa trên mô hình lý thuyết mà chúng tôi đã tóm tắt trong phần giới thiệu của cuốn sách này, và ứng dụng của nó trong thế giới của đầu tư là rất sâu sắc. Xem Michael Mauboussin, The Consiliant Observer, New York: Credit Suisse First Boston, 14 January 2003.

9. Những độc giả đã quen thuộc với ngành công nghiệp ổ đĩa cứng có thể thấy sự mâu thuẫn giữa tuyên bố của chúng tôi rằng có rất nhiều lợi nhuận được thu về trong ngành sản xuất ổ đĩa với sự thật là những nhà sản xuất hàng đầu như Read-Rite và Komag đã không đạt thành công. Họ đã đạt được sự thịnh vượng bởi hầu hết các nhà sản xuất ổ đĩa cứng hàng đầu, đặc biệt là Seagate, đã tích hợp sản phẩm ổ đĩa cứng để tự kiếm lời thay vì những nhà cung cấp độc lập.

10. IBM đạt nhiều lợi nhuận ở các ổ đĩa cứng 3,5-inch, nhưng đó là ở cấp năng suất cao nhất của thị trường, nơi mà năng lực không đủ tốt và thiết kế sản phẩm phải tương thuộc.
11. Một báo cáo đầy đủ hơn về những phát triển đã được xuất bản trong Clayton M. Christensen, Matt Verlinden và George Westerman, “Disruption, Disintegration and the Dissipation of Differentiability,” Industrial and Corporate Change 11, no. 5 (2002): 955–993. Nghiên cứu đầu tiên của trường Kinh doanh Harvard đã tóm tắt những phân tích này và được lưu hành rộng rãi vào năm 1998 và 1999.
12. Chúng tôi đã cố ý sử dụng động từ ở thì hiện tại thường và thì tương lai tại đoạn này. Lý do là vào thời điểm bản báo cáo này lần đầu tiên được viết và chuyển tới nhà xuất bản, các lời tuyên bố chỉ là dự đoán. Sau đó, tổng lợi nhuận của ổ đĩa cứng 2,5 inch giảm đi đáng kể, đúng như mô hình đã dự đoán. Tuy nhiên, IBM đã lựa chọn bán toàn bộ ổ đĩa cứng cho Hitachi, tạo điều kiện cho các công ty khác bán những thành phần lợi nhuận cao.
13. Trước đây chúng tôi có đề cập đến việc Trường Kinh doanh Harvard có thêm một cơ hội để thực hiện chính xác chiến lược này trong quản lý giáo dục. Harvard viết và xuất bản đại đa số các nghiên cứu tình huống và rất nhiều các bài viết mà các giáo sư ở trường kinh doanh đã sử dụng như công cụ giảng dạy trong các khóa học về kiến trúc tương thuộc. Vì đào tạo quản lý về công việc và các trường đại học của doanh nghiệp (chính là những nhà sản xuất không tích hợp của khóa học lắp ráp) đã làm gián đoạn chương trình Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh, trường Kinh doanh Harvard có một cơ hội tuyệt vời để bắt đầu mô hình kinh doanh thông qua chi nhánh xuất bản và họ không chỉ bán những bài báo và nghiên cứu tình huống như những thành phần trần mà còn bán cả hệ thống giá trị gia tăng. Những nghiên cứu này nên được thiết kế để trở nên đơn giản hơn đối với các giảng viên quản lý trong bối cảnh doanh nghiệp để lắp ráp tùy chỉnh các vật liệu có chất lượng, được cung cấp chính xác khi cần thiết, và được dạy một cách thuyết phục. (Xem Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor và Matthew Verlinden, “Skate to Where the Money Will Be,” Harvard Business Review, November 2001.)
14. Điều này gợi ý rằng sức mạnh xây dựng thương hiệu của Hewlett-Packard sẽ trở nên mạnh mẽ với những khách hàng chưa

thỏa mãn từ quỹ đạo cải thiện mà sản phẩm được định vị. Và điều này cũng cho thấy rằng thương hiệu HP sẽ yếu hơn nhiều so với các thương hiệu Intel và Microsoft, đi xuống từ cùng một điểm tới những khách hàng thỏa mãn nhiều hơn.

15. Chúng tôi rất biết ơn Alana Stevens, một sinh viên theo học thạc sỹ quản trị kinh doanh Harvard của Giáo sư Christensen, vì những hiểu biết này mà chị đã phát triển trong nghiên cứu mang tên “A House of Brands or a Branded House?”. Stevens lưu ý rằng xây dựng thương hiệu đang dần chuyển từ sản xuất sản phẩm sang những kênh bán lẻ. Ví dụ, các nhà sản xuất thực phẩm và sản phẩm chăm sóc cá nhân có thương hiệu như Unilever và Procter & Gamble, tham gia các cuộc chiến thương hiệu với các kênh của họ mỗi ngày, bởi vì nhiều sản phẩm của họ còn hơn-cả-tốt. Ở Vương quốc Anh, những thương hiệu lớn như Tesco và Sainsbury đã quyết giành chiến thắng sau khi khởi điểm ở mức giá thấp hơn trong mỗi chủng loại mặt hàng và tiến dần lên. Tại Mỹ, các sản phẩm có thương hiệu đã “bám trụ” kiên trì hơn trên giá hàng, nhưng thường với chi phí cắt cổ. Sự dịch chuyển của thương hiệu trong nhóm đủ tốt đang đi theo con đường như Home Depot và Staples. Khi chức năng và độ tin cậy đã trở nên hơn-cả-tốt, nhưng sự đơn giản và tiện nghi của sản phẩm chưa đủ tốt thì sức mạnh thương hiệu đã bắt đầu dịch chuyển sang kênh có mô hình kinh doanh dựa trên những khía cạnh chưa thỏa mãn này. Procter & Gamble có vẻ như đã theo một chiến lược nhạy cảm bằng cách khởi động một chuỗi các sự gián đoạn thị trường mới đồng thời cung cấp năng lượng cần thiết cho những nỗ lực của các kênh để dịch chuyển lên phía trên thị trường, và bảo tồn sức mạnh của P & G để giữ thương hiệu cao cấp trên sản phẩm. Ví dụ, thương hiệu hệ thống làm sạch khô Dryel của nó là một sự phá vỡ thị trường mới vì nó cho phép các cá nhân thực hiện một điều mà, như trong lịch sử, chỉ có một chuyên gia mới có thể làm. Tự giặt khô thì chưa đủ tốt, do đó, sức mạnh để xây dựng một thương hiệu có lợi nhuận có thể “lưu trú” trong sản phẩm một thời gian. Hơn nữa, cũng giống như thiết bị bán dẫn của Sony cho phép mua hàng giảm giá để cạnh tranh với các cửa hàng thiết bị, do đó Dryel của P & G đã cho Wal-Mart một phương tiện để dịch chuyển lên thị trường và bắt đầu cạnh tranh với các cơ sở giặt khô. P & G cũng làm điều tương tự với thương hiệu hệ thống tự làm

trắng răng Crest, một phân khúc thị trường mới mà trước đây chỉ có thể được cung cấp bởi các chuyên gia. Chúng tôi cảm ơn một trong những cựu sinh viên của Giáo sư Christensen, David Dintenfass, một người quản lý thương hiệu toàn cầu của Procter & Gamble, đã chỉ ra điều này ra cho chúng tôi.
16. Khi chúng tôi chia sẻ những giả thuyết này với các sinh viên, một số đã hỏi liệu điều này có áp dụng cho các nhãn hiệu thời trang cao cấp nhất, chẳng hạn như Gucci, và cho các loại sản phẩm khác như mỹ phẩm. Những người biết chúng tôi có lẽ đã quan sát thấy rằng mặc đồ thời trang có thương hiệu không phải công việc mà ta cố thực hiện trong cuộc sống của mình. Do đó, chúng tôi thú nhận rằng không có hiểu biết nào về thế giới của thời trang cao cấp. Nó có lẽ sẽ vẫn tiếp tục thu được lợi nhuận mãi mãi.
17. Duy trì sự cạnh tranh ở cấp độ của chuỗi xác định giá trị gia tăng mà những nhà sản xuất xe hơi đang chiếm ưu thế là yêu cầu họ dịch chuyển đến cấu trúc phân phối mới – một sự tích hợp dãy cung ứng mà giao diện khách hàng đã sử dụng hiệu quả. Làm thế nào để thực hiện điều này và ý nghĩa hiệu suất của nó đượckhám phá dài trong nghiên cứu của Deloitte mang tên “Digital Loyalty Networks”, được cung cấp tại <http://www.dc.com/research>, hoặc trên delresearch@dc.com.
18. Những độc giả tin vào hiệu quả của thị trường vốn và khả năng của các nhà đầu tư đa dạng hóa danh mục đầu tư của họ sẽ không nhận thấy bi kịch nào trong những quyết định này. Sau những lần tước bỏ tài sản này, cổ đông của hai gã khổng lồ sản xuất xe hơi đã sở hữu cổ phần trong công ty thiết kế và lắp ráp ô tô, và trong các công ty cung cấp hệ thống con. Chúng tôi đang viết cuốn sách này vì lợi ích của các nhà quản lý trong các công ty như General Motors và Ford mà chúng tôi mô tả những quyết định đó là không may.
19. Chúng tôi nói “thường” ở đây vì có những trường hợp ngoại lệ (hầu hết, nhưng không phải tất cả, đã chứng minh nguyên tắc này). Ví dụ, chúng tôi lưu ý chương này hai giai đoạn giá trị gia tăng có thể được đặt cạnh nhau, như bộ nhớ DRAM có thể phù hợp trong lắp ghép máy tính cá nhân. Và có những trường hợp nơi hai cấu trúc tương thuộc cần phải được tích hợp, chẳng hạn như khi một doanh nghiệp lấy nguồn kế hoạch phần mềm từ các công ty như SAP cần phải được đưa kèm vào quá trình kinh doanh độc lập.

Thực tế rằng cả hai mặt đều không thể lắp ghép và định dạng được đã làm SAP triển khai thực hiện kế hoạch như được yêu cầu.
1. Một trong những nghiên cứu quan trọng nhất về chủ đề này được tóm tắt trong Dorothy Leonard-Barton, “Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development,” Strategic Management Journal 13 (1992): 111–125.
2. Các khái niệm trong chương này cố gắng xây dựng theo truyền thống của sự hiểu biết đáng được tôn trọng về khả năng của các tổ chức, được biết đến trong giới học thuật là “quan điểm dựa trên nguồn lực” (resource-based view - RBV) của công ty. Truyền thống này coi các nguồn lực như tài sản của một công ty và tìm cách giải thích sự khác biệt liên công ty trong hoạt động và tăng trưởng dựa trên sự khác biệt trong bổ sung nguồn lực. Ví dụ như K. R. Conner, “A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within IO Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?” Journal of Management 17, no. 1 (1991): 121–154. Các công trình chuyên đề theo đề tài này là E. T. Penrose, The Theory of the Growth of the Firm (London: Basil Blackwell, 1959); và B. Wernerfelt, “A Resource-Based View of the Firm,” Strategic Management Journal 5 (1984): 171–180. Các công trình mới đây hơn bao gồm M. Peteraf, “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View,” Strategic Management Journal 14, no. 3 (1993): 179–192; và J. Barney, “The Resource-Based Theory of the Firm,” Organization Science 7, no. 5 (1996): 469. Chúng tôi đã định nghĩa “nguồn lực” với phạm vi hẹp hơn so với nhiều nhà nghiên cứu RBV, bằng cách sử dụng thêm khái niệm – cụ thể là quy trình và giá trị – để nắm bắt các yếu tố cấu thành quan trọng của năng lực doanh nghiệp mà một trong số đó đã được chọn trong danh mục các nguồn lực. Ví dụ, D. Teece and G. Pisano, “The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction,” Industrial and Corporate Change 3, no. 3 (1994): 537–556; R. M. Grant, “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage,” California Management Review 33, no. 3 (1991): 114–135; và J. Barney, “Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?” Academy of Management Review 11, no. 3 (1986): 656–665. Chúng tôi tin rằng trong nhiều trường hợp, những gì đã trở thành tranh luận về định nghĩa thực sự là do thất bại

trong việc phân loại. Cơ cấu và lý thuyết trình bày trong chương này được tóm tắt theo hình thức sơ bộ trong một chương được bổ sung vào ấn bản thứ hai của Cuốn The Innovator's Dilemma. Mô hình này bước đầu đã được công bố trong Clayton Christensen and Michael Overdorf, "Meeting the Challenge of Disruptive Change," Harvard Business Review, March–April 2000.

3. Kết quả nghiên cứu được báo cáo bởi các nhà tâm lý học quản lý RHR Quốc tế chứng thực ước tính này. RHR gần đây đã công bố có đến 40% giám đốc điều hành cấp cao mới được tuyển đã thôi việc, hoặc làm việc kém hiệu quả, hoặc bị sa thải trong vòng hai năm nhận vị trí mới (Globe & Mail, 1 April 2003, B1).

4. Tom Wolfe, The Right Stuff (New York: Farrar, Straus, and Giroux, 1979).

5. Phù hợp với khẳng định của chúng tôi trong chương 1 về cách một lý thuyết mạnh mẽ có thể mang lại khả năng dự báo cho một dự án như thế nào, nhiều nghiên cứu thời kỳ đầu về cách thuê đúng người cho đúng công việc đã phân loại các nhà quản lý tiềm năng theo các thuộc tính của họ. Hãy nhớ rằng các nhà nghiên cứu ngành hàng không thời kỳ đầu đã quan sát thấy một mối tương quan chặt chẽ giữa việc sở hữu các thuộc tính như cánh và lông vũ và khả năng bay. Nhưng họ chỉ có thể khẳng định về mối tương quan hay liên kết chứ không phải nhân quả. Chỉ khi các nhà nghiên cứu xác định cơ chế về cơ bản gây ra, và sau đó hiểu được những hoàn cảnh khác nhau mà người thực hành gặp phải thì mọi thứ mới có thể được dự đoán chính xác hơn. Trong trường hợp này, sở hữu nhiều thuộc tính cần có có thể có tương quan khá lớn với sự thành công trong nhiệm vụ, nhưng nó không phải là cơ chế quan hệ nhân quả cơ bản của thành công.

6. Morgan McCall, High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders (Boston: Harvard Business School Press, 1998). Cuốn sách này cung cấp một cách suy nghĩ mới mẻ và nghiêm khắc về cách các quản lý nên học hỏi và đánh giá việc quản lý có khả năng giải quyết thành công thách thức phía trước. Chúng tôi khuyên rằng các học viên muốn tìm hiểu thêm về cách có được đúng người vào đúng nơi và đúng thời điểm hãy đọc trọn vẹn quyển sách này.

7. Tại giai đoạn sau trong sự phát triển của dự án, tất nhiên sẽ cần đến các giám đốc điều hành đã tham gia các khóa học trong các

trường học kinh nghiệm liên quan đến mở rộng quy mô kinh doanh – và sau đó điều hành hiệu quả một tổ chức. Một lý do khiến nhiều dự án thất bại sau thành công bước đầu với một sản phẩm duy nhất là do những người sáng lập thiếu trực giác và kinh nghiệm trong việc tạo ra những quy trình có thể liên tục tạo ra sản phẩm tốt hơn, sản xuất và cung cấp chúng một cách đáng tin cậy.
8. Đặc tính toàn diện và hợp lý nhất của quy trình mà chúng tôi từng thấy là ở "The Processes of Organization and Management," Sloan Management Review, Summer 1998. Khi chúng tôi sử dụng từ "quy trình", nó bao gồm tất cả các kiểu quy trình mà Garvin đã xác định.
9. Dưới nhiều hình thức khác nhau, nhiều học giả đã khám phá chi tiết khái niệm "quy trình" là khối xây dựng cơ bản của năng lực tổ chức và lợi thế cạnh tranh. Có lẽ trong số các công trình như vậy, có ảnh hưởng nhất là R. R. Nelson and S. G. Winter, An Evolutionary Theory of Economic Change (Cambridge, MA: Belknap Press, 1982). Nelson và Winter nói đến "thói quen" mà không phải là quy trình, nhưng khái niệm cơ bản là như nhau. Họ chứng minh rằng các công ty xây dựng lợi thế cạnh tranh bằng cách phát triển các thói quen tốt hơn so với các công ty khác, và rằng thói quen tốt chỉ được phát triển thông qua việc lặp lại một cách nhất quán các hành vi hiệu quả. Sau khi được thành lập, các thói quen tốt sẽ khó thay đổi. Ví dụ, M. T. Hannan and J. Freeman, "The Population Ecology of Organizations," American Journal of Sociology 82, no. 5 (1977): 929–964. Các công trình sau này đã khám phá và chứng minh sức mạnh của khái niệm về quy trình (được gọi với nhiều cái tên khác nhau, năng lực của tổ chức, khả năng thay đổi, và năng lực cốt lõi) như một nguồn lợi thế cạnh tranh. Ví dụ về các công trình này bao gồm Examples of this work include D. J. Collis, "A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry," Strategic Management Journal 12 (1991): 49–68; D. Teece and G. Pisano, "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction," Industrial and Corporate Change 3, no. 3 (1994): 537–556; và C. K. Prahalad and G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation," Harvard Business Review, May–June 1990, 79–91. Quan điểm của chúng tôi là dù những nghiên cứu này đã vô cùng sâu sắc, ví dụ như nghiên cứu về quan điểm nguồn lực mà chúng ta nói trong ghi chú 3, nhưng nó bị giới hạn hoặc của việc mở rộng định nghĩa của "quy

trình” để bao gồm tất cả các yếu tố quyết định lợi thế cạnh tranh, hoặc vì lợi ích của sự hiểu biết toàn vẹn, không bao gồm các yếu tố quan trọng của khả năng của doanh nghiệp trong phạm vi phân tích. Để biết thêm về điều này, đọc A. Nanda, “Resources, Capabilities, and Competencies,” in Organizational Learning and Competitive Advantage, eds. B. Moingeon and A. Edmondson (New York: The Free Press, 1996), 93–120.
10. Đọc Leonard-Barton, “Core Capabilities and Core Rigidities”.
11. Đọc C. Wickham Skinner, “The Focused Factory,” Harvard Business Review, May–June 1974.
12. Chet Huber, chủ tịch sáng lập dịch vụ viễn thông tin học OnStar của General Motors, đã cho chúng ta thấy tầm quan trọng của sự phân biệt giữa nguồn lực (con người) và các quy trình: “Một trong những bài học lớn nhất tôi nhận ra rằng công ty cần sẵn sàng chấp nhận rủi ro để tạo lợi nhuận chứ không phải là cá nhân trong công ty. Các cá nhân cần hành động giống như những vận động viên bơi nghệ thuật để giữ cho các tổ chức liên kết tốt.” Clayton M. Christensen and Erik Roth, “OnStar: Not Your Father’s General Motors (A),” Case 9-602-081 (Boston: Harvard Business School), 12.
13. Khái niệm về giá trị, như chúng tôi định nghĩa ở đây, tương tự như khái niệm “bối cảnh cấu trúc” và “bối cảnh chiến lược” đã nổi lên trong việc nghiên cứu về quá trình phân bổ nguồn lực. Những công trình quan trọng về chủ đề này bao gồm J. L. Bower, Managing the Resource Allocation Process (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1972), và R. Burgelman, “Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study,” Management Science 29, no. 12 (1983): 1349–1364.
14. Chương 8 xem xét sâu hơn các ảnh hưởng của giá trị trong phân bổ nguồn lực và đưa ra chiến lược.
15. Ví dụ, Toyota vào thị trường Bắc Mỹ với mẫu Corona, một sản phẩm nhắm vào các tầng giá thấp nhất của thị trường. Khi nhóm mức tiếp nhận của thị trường trở nên đông đảo với các mẫu xe trong giống nhau như Nissan, Honda và Mazda, cạnh tranh giữa các đối thủ cạnh tranh với chi phí thấp ngang nhau khiến lợi nhuận giảm. Toyota phát triển xe hơi tinh vi hơn nhắm đến cấp cao hơn của thị trường để cải thiện lợi nhuận của mình. Gia đình xe Corolla, Camry, 4-Runner, Avalon và Lexus đã được giới thiệu như phản ứng của họ

với áp lực cạnh tranh – Toyota giữ lợi nhuận của mình ở mức tốt bằng cách chuyển lên thị trường cao hơn. Trong quá trình này, Toyota phải thêm chi phí cho hoạt động thiết kế, sản xuất và hỗ trợ xe hơi thuộc tầm cỡ này. Sau đó họ quyết định thoát khỏi mức chấp nhận của thị trường, tìm thấy lợi nhuận có thể kiếm được ở đó là không thể chấp nhận được với cơ cấu chi phí đã chuyển đổi của mình. Toyota gần đây đã giới thiệu mô hình Echo của nó trong nỗ lực để trở lại các mức chấp nhận với chiếc xe ở mức giá 14.000 đô-la – gợi lại nỗ lực định kỳ của các nhà sản xuất ô tô Mỹ để thiết lập lại vị trí ở thị trường giá thấp. Quản lý cấp cao của Toyota quyết định tung ra mô hình mới này là một chuyện. Tuy nhiên, để thực hiện chiến lược này thành công, nhiều người trong hệ thống Toyota, bao gồm cả các đại lý, sẽ phải đồng ý rằng bán nhiều xe hơi với mức lợi nhuận thấp hơn là cách tốt hơn để công ty tăng lợi nhuận và giá trị vốn chủ sở hữu so với bán Camry, Avalon và Lexus. Chỉ thời gian mới có thể biết chắc chắn liệu Toyota có thành công trong việc tăng giá trị phát triển của công ty hay không.
16. Đọc Edgar Schein, Organizational Culture and Leadership (San Francisco: Jossey-Bass, 1988). Mô tả của chúng tôi về sự phát triển của nền văn hóa của một tổ chức bắt nguồn nhiều từ nghiên cứu của Schein.
17. Giáo sư Michael Tushman của Đại học Harvard và Charles O'Reilly của Stanford đã nghiên cứu sâu sự cần thiết trong việc quản lý các tổ chức theo cách này để tạo ra những gì họ gọi là "các tổ chức thuận cả hai mặt". Như chúng tôi hiểu về công trình của họ, họ khẳng định rằng không đủ khi chỉ đơn giản là tách ra khỏi một tổ chức độc lập để theo đuổi các cải cách phá vỡ quan trọng nhưng không phù hợp với giá trị của tổ chức chính. Lý do là thường thì giám đốc điều hành tạo ra một tổ chức độc lập để tách phá vỡ ra khỏi hoạt động của họ để họ có thể tập trung vào quản lý kinh doanh cốt lõi. Để tạo ra một tổ chức thật sự thuận cả hai mặt, Tushman và O'Reilly khẳng định rằng hai tổ chức khác nhau cần phải được đặt trong một bộ phận kinh doanh. Trách nhiệm quản lý tổ chức đột phá và tổ chức bền vững cần phải ở một cấp độ trong tổ chức mà cả hai không được xem xét như các doanh nghiệp trong một danh mục đầu tư. Thay vào đó, chúng nên trong cùng một nhóm hoặc đơn vị kinh doanh mà quản lý có đủ các thông tin để chú ý cẩn thận những gì

nên được tích hợp và chia sẻ giữa các nhóm, và những gì nên được thực hiện tự chủ. Đọc Michael L. Tushman and Charles A. O'Reilly, Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal (Boston: Harvard Business School Press, 2002).

18. Trong quá khứ, một số doanh nghiệp mạo hiểm với vốn được hỗ trợ, đặc biệt là trong lĩnh vực viễn thông và chăm sóc sức khỏe, đã đi theo một chiến lược cải cách đột phá – qua cải cách bền vững – nhảy vọt về phía trước cả các nhà lãnh đạo trên quỹ đạo bền vững và sau đó nhanh chóng bán hết cổ phần cho các công ty uy tín lớn hơn đang di chuyển trên quỹ đạo phía sau họ. Chiến lược này có hiệu quả – không phải vì giá trị của công ty uy tín hạn chế họ khỏi việc nhắm đến cùng một sự đổi mới, mà bởi quy trình của họ không nhanh như những người mới bắt đầu. Đây là một cách chứng minh về đổi hướng lợi nhuận, nhưng nó không phải một lộ trình mà một doanh nghiệp tăng trưởng mới có thể được tạo ra. Hoặc là bằng cách mua lại sản phẩm hoặc đánh bại các đối thủ mới, các công ty có uy tín cuối cùng sẽ cung cấp các sản phẩm cải tiến như là một phần của dòng sản phẩm của mình, và doanh nghiệp phát triển nó đầu tiên sẽ không tồn tại. Những doanh nghiệp mới bắt đầu cơ bản bao gồm các đội dự án cao cấp, phát triển sản phẩm một cách độc lập và sau đó bị giải tán khi các sản phẩm đã sẵn sàng thương mại hóa. Nó là một cơ chế mà theo đó công ty uy tín với vốn chủ sở hữu có giá trị hấp dẫn có thể trả tiền cho nghiên cứu và phát triển bằng vốn chủ sở hữu chứ không phải là chi phí.

19. Sự thành lập công ty con Xiameter của công ty Dow Corning là một ví dụ chính xác về tình huống này. Xiameter là công ty có độ tin cậy cao, chi phí bán hàng thấp và mô hình kinh doanh phân phối cho phép công ty tạo lợi nhuận hấp dẫn ở mức giá bình dân cho các sản phẩm silicon tiêu chuẩn. Khách hàng cần dịch vụ chi phí cao hơn để hướng dẫn các quyết định mua bán có thể mua silicon của họ thông qua cấu trúc bán hàng chính và cơ cấu phân phối của Dow Corning.

20. Chúng tôi đưa ra khẳng định này chỉ với mục đích minh họa. Tại thời điểm viết bài này, cửa hàng bán lẻ và trực tuyến được thành lập rất tốt như là một làn sóng phá vỡ trong bán lẻ đến mức nếu một cửa hàng bách hóa cố gắng tạo ra một ngành kinh doanh mới tăng

trưởng trực tuyến mới, nó sẽ theo một chiến lược duy trì như một doanh nghiệp mới, có liên quan đến các công ty tạo ra bán lẻ trực tuyến. Ngay cả một người khổng lồ như Macy's có khả năng sẽ mất các công ty đang trong quá trình dịch chuyển bền vững trên đường cong phá vỡ. Mua lại một công ty có một vị trí vững chắc trên quỹ đạo phá vỡ đó – như Sears đã làm khi mua lại Lands End – là cách thức duy nhất mà các cửa hàng bách hóa có thể bắt được làn sóng này.

21. Cũng như Merrill Lynch, Goldman Sachs đã triển khai hệ thống giao dịch trên Internet cho các khách hàng hiện có trong doanh nghiệp môi giới dịch vụ trọn gói chính thống của họ. Công nghệ, như một hệ quả, thực hiện theo cách duy trì các giá trị, hay cấu trúc chi phí của các đơn vị kinh doanh. Trên thực tế, việc thực hiện giao dịch trên Internet có thể sẽ tăng thêm chi phí cho cấu trúc công ty bởi đó là một lựa chọn bổ sung và không thay thế kênh môi giới kinh doanh truyền thống. Xem Dennis Campbell and Frances Frei, “The Cost Structure and Customer Profitability Implications of Electronic Distribution Channels: Evidence from Online Banking,” working paper, Harvard Business School, Boston, 2002.

22. Một loạt nghiên cứu thú vị cũng đưa ra kết luận tương tự. Xem Rakesh Khurana, Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2003). Khurana thấy rằng việc đưa vào một công ty các quản lý với hồ sơ cá nhân xuất sắc, những “siêu sao”, những người theo cách nói của chúng tôi có những thuộc tính đa dạng mà nhiều người phải thèm muốn, gặp thất bại thường xuyên hơn nhiều người nghĩ.

23. Xem Kim B. Clark and Steven C. Wheelwright, “Organizing and Leading Heavyweight Development Teams,” California Management Review 34 (Spring 1992): 9–28. Các khái niệm được mô tả trong bài viết này cực kỳ quan trọng. Chúng tôi đặc biệt khuyến khích các nhà quản lý quan tâm đến những vấn đề này nên nghiên cứu nó một cách kỹ lưỡng. Clark và Wheelwright xác định một nhóm cao cấp là nhóm gồm những thành viên rất tận tụy và đoàn kết. Nhiệm vụ của mỗi thành viên trong nhóm là không đại diện cho nhóm chức năng của mình trong nhóm, mà hoạt động như một người quản lý chung chịu trách nhiệm cho sự thành công của toàn bộ dự án, và tích cực tham gia vào các quyết định và công việc của các thành viên đến từ

từng bộ phận chức năng. Khi cùng làm việc với nhau để hoàn thành dự án, họ sẽ tìm ra cách thức mới để tương tác, phối hợp và ra quyết định để tạo ra các quy trình hoặc khả năng mới, cần thiết cho sự thành công trong công việc kinh doanh mới trên cơ sở liên tục. Những cách để công việc hoàn thành sau đó có thể được cơ cấu hoá như doanh nghiệp mới hoặc phát triển dòng sản phẩm.

24. Bước đột phá về khái niệm cơ bản dẫn đến những kết luận trong đoạn này xuất phát từ các nghiên cứu chuyên đề của Rebecca M. Henderson và Kim B. Clark, “Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Systems and the Failure of Established Firms,” Administrative Science Quarterly 35 (1990): 9–30. Đây là nghiên cứu, theo quan điểm của chúng tôi, nâng trạng thái xây dựng lý thuyết trong nghiên cứu quá trình từ phân loại dựa trên thuộc tính thành dựa trên hoàn cảnh. Ý tưởng cơ bản của họ là trong một khoảng thời gian, các mô hình giao tiếp, tương tác và phối hợp giữa những người chịu trách nhiệm thiết kế một sản phẩm mới (quy trình phát triển sản phẩm mà công ty dựa vào) sẽ phản ánh mô hình trong đó các thành phần của sản phẩm tương tác với cấu trúc sản phẩm. Trong hoàn cảnh mà cấu trúc không thay đổi từ thế hệ này sang thế hệ khác, quy trình theo thói quen này sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các loại tương tác cần thiết cho thành công. Nhưng trong hoàn cảnh mà các tổ chức phát triển phải thay đổi cấu trúc đáng kể để nhân viên cần tương tác với những người khác về các chủ đề khác và với thời gian khác nhau, thì cùng một quá trình quen thuộc sẽ cản trở sự thành công. Trong nhiều cách, sự phán đoán và khuyến nghị về thay đổi quy trình trên các trục thẳng của hình 7-1 xuất phát từ công trình của Henderson và Clark. Sự phán đoán và khuyến nghị trên các trục ngang liên quan đến các giá trị của tổ chức xuất phát từ cuốn The Innovator’s Dilemma, lần lượt được xây dựng trên công trình của giáo sư Bower và Burgelman mà chúng tôi đã trích dẫn ở nơi khác. Phần nghiên cứu này dường như cũng đã nâng tình trạng lý thuyết phân loại thành lý thuyết dựa trên tình huống.

25. Chúng tôi đã quan sát thấy một xu hướng khó chịu trong số các nhà quản lý tìm kiếm các giải pháp phù hợp cho tất cả những thách thức mà họ phải đối mặt, chứ không phải là phát triển cách áp dụng các giải pháp thích hợp cho vấn đề. Về vấn đề cụ thể này, trong những năm 1990, một số nhà quản lý dường như đã kết luận rằng

các đội nhóm cao cấp là “câu trả lời” của họ và đảo lộn toàn bộ tổ chức phát triển của họ bằng cách sử dụng các nhóm phát triển cao cấp cho tất cả các dự án. Sau một vài năm, hầu hết trong số họ quyết định rằng đội nhóm cao cấp, dù họ cung cấp những lợi ích về tốc độ và sự kết hợp, lại quá tốn kém – và họ sau đó đảo lộn toàn bộ tổ chức trở lại vào chế độ các nhóm ít quan trọng. Một số công ty được trích dẫn trong bài đã gặp phải những vấn đề này, và không biết làm thế nào để sử dụng những nhóm thích hợp trong hoàn cảnh thích hợp.

26. Xem Charles A. Holloway, Steven C. Wheelwright, and Nicole Tempest, “Cisco Systems, Inc.: Acquisition Integration for Manufacturing,” Case OIT26 (Palo Alto and Boston: Stanford University Graduate School of Business and Harvard Business School, 1998).

27. Chúng tôi nhận ra rằng đây là một tuyên bố nguy hiểm, có thể là một tuyên bố chính xác hơn khi nói là tại thời điểm viết bài này, không ai có vẻ như có thể đưa ra một chiến lược phá vỡ khả thi cho ngân hàng trực tuyến. Có thể là khả thi, ví dụ như Ngân hàng E*Trade xây dựng thành công một ngân hàng phá vỡ cấp thấp. Chúng tôi trích dẫn trong ghi chú 21 một trong những chuỗi nghiên cứu mà Giáo sư Frances Frei của Trường Kinh doanh Harvard đã viết với các đồng tác giả khác nhau về tác động của việc cung cấp các kênh dịch vụ mới cho khách hàng. Khi các ngân hàng uy tín bổ sung thêm máy ATM, điện thoại và các dịch vụ trực tuyến cho khách hàng, họ đã không thể chấm dứt các kênh giao dịch cũ của dịch vụ, ví dụ như thu ngân trực tiếp và cán bộ cho vay. Kết quả là, Frei đã cho thấy rằng việc cung cấp các kênh chi phí dịch vụ thấp hơn thực sự lại tăng thêm chi phí, bởi vì chúng là thêm vào, không phải thay thế. Có thể Ngân hàng E*Trade, khi không có tài sản cơ sở hạ tầng và chi phí dịch vụ, thực sự có thể tạo ra một mô hình kinh doanh có chi phí thấp đủ thấp để có thể kiếm được lợi nhuận hấp dẫn ở mức giá chiết khấu cần thiết để giành chiến thắng.

28. Quay vòng hàng trữ kho của một cửa hàng bán lẻ không phải dễ dàng tăng vọt (xem chương 2, ghi chú 18). Khi đi lên, các nhà bán lẻ thực hiện một cấu trúc quay vòng hàng tương đối cứng nhắc biến thành các sản phẩm lợi nhuận cao hơn, dẫn đến một sự cải thiện ngay lập tức về Lợi nhuận trên đầu tư (ROI). Hướng đến thị trường

đang đi xuống đòi hỏi phải mang cùng một cấu trúc quay vòng hàng hóa cứng nhắc thành các sản phẩm lợi nhuận thấp hơn, dẫn đến ảnh hưởng lớn ngay lập tức lên lợi nhuận đầu tư.
(*) Người Bắc Mỹ Bản Địa được gọi tên theo nhiều cách khác nhau. Trong tác phẩm này, các tác giả và Peggy gọi họ là “Người Bắc Mỹ Bản Địa”. Nhưng trong lời nói của Andy, anh tự gọi mình là “ Người Da Đỏ”. Cả hai thuật ngữ này đều được sử dụng với mức độ tôn trọng như nhau.
(1) Đội biệt kích Carlson do thiếu tá Evans F. Carlson trực tiếp lãnh đạo. Những người lính của Sư đoàn Biệt kích Thủy quân Lục chiến Số 2 này nổi tiếng về sự nhiệt huyết, về tinh thần đồng đội và khả năng thực hiện chiến công trong các cuộc chiến đấu. Đơn vị này được thành lập bảy tuần sau trận Trân Châu Cảng và những chiến thắng của sư đoàn được ghi lại trong cuốn sách Gung Ho! của tác giả - trung úy W.S. François. Khi quyển sách này được chuyển thể thành phim với sự tham gia diễn xuất của diễn viên gạo cội Randolph Scott, thuật ngữ Gung Ho mới được nhiều người biết đến.
1 Xem: Hiệp hội Quan hệ Con người Nhật Bản, Kaizen Teian 1: Thiết lập Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động.
2 Thuật ngữ này đã được sử dụng trong cuốn Kaizen Teian 1: Thiết lập Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động. (BBT)
1. Masaaki Imai, Kaizen: Chìa khóa dẫn tới thành công trong cạnh tranh của Nhật Bản (New York: McGraw-Hill, 1986).
* So sánh này chỉ mang tính tổng quát vì có những công ty ngoài Nhật Bản hoạt động ở Mỹ áp dụng hệ thống đề xuất của Nhật và cũng có những công ty Nhật áp dụng hệ thống đề xuất của Mỹ.
1. Thông tin chi tiết hơn về hệ thống báo cáo Kaizen được trình bày trong cuốn Kaizen Teian 3, Productivity Press, 1992.
Second best: gần tối ưu.
Thí dụ xin xem thêm sách “Đánh thức con Rồng ngủ quên”, Phạm Đỗ Chí và Trần Nam Bình (chủ biên), Thời báo Kinh tế Sài Gòn (tái bản, 2002); hay “Kinh Tế tế Việt Nam Trên trên đường hóa Rồng”, Phạm Đỗ Chí (chủ biên), Nhà xuất bản Trẻ (2004).
Báo Đầu tư, ngày 26/10/2009, trang 4, : xem bài “Tái cơ cấu kinh tế: Áp lực nội tại” của tác giả Bảo Duy phỏng vấn TS. Nguyễn Đình

Cung thuộc Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương.
Xem Phạm Đỗ Chí, Kinh tế Việt Nam Trên trên Đường đường Hóa hóa Rồng, chương 10, Nhà xuất bản Trẻ, 2004.
Không kể các chi tiêu ngoài ngân sách
Kể cả các chi tiêu ngoài ngân sách
Nợ của chính phủ và nợ bảo lãnh bởi chính phủ
Trần Văn Thọ (Đại học Waseda, Tokyo), chương "Đã qua rồi một thời Đổi mới", trong sách "Việt Nam từ năm 2011 – —Vượt lên sự nghiệt ngã của thời gian" (trang 43-48), Nhà xuất bản Tri Thức (2011).
Báo Đầu tư, ngày 26/10/2009, trang 4, đã dẫn.
Yếu tố dẫn đến thành công của Việt Nam có thể giải thích rất rõ bằng lý thuyết thặng dư công suất (excess capacity) của giáo sư Ari Kokko thuộc Trường Kinh doanh Copenhagen, Đan Mạch.
Nội dung phần này và phần tiếp theo được lấy từ các bài nghiên cứu "Không gian sản phẩm quyết định phát triển của các quốc gia" (product space conditions development of nations) của các tác giả C. A. Hidalgo, B. Klinger, A.-L. Barabási và R. Hausmann.
Hải Lý, Sóng ngầm, Thời báo Kinh tế Sài Gòn, số 37/2010, tr.18.
Thời báo Kinh tế Việt Nam, ngày 2-4/9/2010, TR.19. Ngọc Đào, vốn đầu tư xã hội tăng mạnh.
Trung tâm Nghiên cứu Chính sách và Phát triển (Development and Policies Research Center - DEPOCEN), 216 Tran Trần Quang KhaiKhải, Hà Nội, Việt Nam. Quan điểm được thể hiện trong bài viết này mang tính cá nhân, không nhất thiết phản ánh quan điểm của DEPOCEN. Mọi ý kiến đóng góp xin gửi về địa chỉ hatrang@depocen.org hoặc ngocanh@depocen.org. Chúng tôi xin chân thành cảm ơn chị Nguyễn Thị Huyền, thực tập sinh, và chị Bùi Thu Hà, trợ lý nghiên cứu đã hỗ trợ nhóm chúng tôi để hoàn thành bài viết này.
Tổng cục Thống kê.
Theo như HSBC tháng 3 năm 2011, tỷ lệ lạm phát của Việt Nam năm 2011 có thể là 9.,9%, theo ANZ thì con số này là 10%.
Theo số liệu của CECI , tỷ giá ở đây là tỷ giá trung bình tháng.
IMF (2010).
IMF (2010), đã dẫn.

Hiểu theo nghĩa rộng, phần này đề cập đến thâm hụt vãng lai, bởi cấu thành của cán cân vãng lai bao gồm nhiều khoản mục, nhưng thành phần chính của nó là cán cân thương mại. Thực tế Việt nam Nam cho thấy thâm hụt thương mại là cấu phần chính của thâm hụt vãng lai.
Nguyễn Thắng, Nguyễn Ngọc Anh, Nguyễn Đức Nhật, Nguyễn Cao Đức (2008), Thâm hụt tài khoản vãng lai: Nguyên nhân và giải pháp, Tạp chí Nghiên cứu kinh tế số 363 tháng 8 năm 2008, trang 3-19.
Tính toán theo số liệu từ Quỹ Tiền tệ Quốc tế, (2010), Vietnam: 2010 Article IV Consultation—Staff Report and Public Information Notice.
IMF, Tham vấn điều khoản 4, năm 2003; 2006; 2010.
http://www.economywatch.com/economic-statistics/economic-indicators/Current_ Account _ Balance_US_Dollars/ truy cập ngày 24/02/2011.
Bản thân việc nhập siêu và thâm hụt tài khoản vãng lai về nguyên tắc là không tốt và cũng không xấu. Nó chỉ xấu khi thâm hụt quá lớn và dẫn tới khủng hoảng cán cân thanh toán, mất giá đồng tiền. Tuy nhiên, dường như có một quan niệm khá phổ biến (không chỉ ở Việt Nam) là (i) nhập siêu và thâm hụt tài khoản vãng lai là không tốt và thể hiện một nền kinh tế yếu kém; và (ii) xuất siêu và có thặng dư trên tài khoản vãng lai là điều tốt và thể hiện một nền kinh tế có khả năng cạnh tranh tốt. Mặc dù trong một số ít trường hợp, quan niệm như trên không phải là không đúng, nhưng theo ly lý thuyết kinh tế thì không hẳn là như vậy. Trong nhiều trường hợp, thì thâm hụt cán cân thương mại là lại thể hiện một nền kinh tế đang tăng trưởng tốt. Khi một nền kinh tế có tiềm năng tăng trưởng tốt, có nhiều cơ hội đầu tư với lợi nhuận cao, nhu cầu đầu tư cao hơn khả năng tiết kiệm trong nước, điều này sẽ làm cho các dòng vốn nước ngoài chảy vào quốc gia đó để đáp ứng nhu cầu đầu tư. Tức là một quốc gia có thể sử dụng nguồn lực của nước khác để phát triển kinh tế trong nước. Ngược lại, một tài khoản vãng lai có thặng dư lại có thể là dấu hiệu bất ổn của nền kinh tế, dòng vốn trong nước chảy ra nước ngoài tìm kiếm những cơ hội đầu tư tốt hơn. Tức là nguồn lực không được sử dụng cho phát triển nền kinh tế trong nước.
Các nguồn vốn này đều có khả năng giảm mạnh nếu thâm hụt lớn vẫn diễn ra trong năm 2011.

Có thể lý giải điều này bởi là do hàng hóa từ Trung Quốc có tính cạnh tranh cao về giá cả, bên cạnh đó khoảng cách công nghệ với Việt Nam không nhiều như từ các nước phát triển nên với trình độ lao động và kinh tế của Việt Nam thì những hàng hóa này sẽ dễ dàng được hấp thu hơn.
Nhập khẩu những mặt hàng như xe ô tô, rượu ngoại, trang sức, thuốc lá, điện thoại... tăng mạnh. Năm 2010, giá trị nhập khẩu những mặt hàng này lên tới 9 tỷ USD, so với con số nhập siêu hơn 12 tỷ USD thì lượng tiêu dùng hàng hóa xa xỉ này là rất lớn.
Cần phải lưu ý là Việt Nam nhập khẩu nhiều máy móc và công nghệ từ Trung Quốc để phát triển sản xuất trong nước song những công nghệ này đang bị đánh giá là công nghệ loại 3, những công nghệ sản xuất lạc hậu, năng suất chưa không cao và có tác động xấu đối với môi trường. Như vậy công nghệ mà Việt Nam nhập khẩu liệu có phải công nghệ tốt cho phát triển kinh tế?
Hệ số lan tỏa của một ngành phản ánh mức độ liên kêt kết của ngành đó với các ngành khác trong một nền kinh tế và đo lường tác động tiềm tàng đối với các ngành khi có thay đổi từ một ngành riêng lẻ. Về bản chất, có hai loại hệ số lan tỏa là hệ số lan tỏa cùng chiều và hệ số lan tỏa ngược chiều
Bùi Trinh (2010), Measuring the effective rate of protection in Vietnam's economy with emphasis on the manufacturing industry: an input – output approach, Depocen working paper series N0. 2010/12, Development and Policies Research Center, available at http://depocenwp.org/upload
/pubs/BuiTrinh/ERP_Paper_DEPOCENWP.pdf
Do thuế các nguyên liệu đầu vào và tỷ trọng nguyên liệu đầu vào nhập khẩu của ngành này cao.
Điều này có thể thấy rõ hơn ở chỉ số thể hiện mức độ lan tỏa của những ngành này trong nền kinh tế đều lớn hơn mức trung bình toàn nền kinh tế.
Dựa trên số liệu từ
http://stat.wto.org/TariffProfile/WSDBtariffPFExport.aspx?
Language=E&Country=VN truy cập ngày 02/03/2011.
Tuy nhiên, theo một nghiên cứu gần đây của Peter Naray và cộng sự (2009) [5] thì việc áp dụng thuế suất cao hơn trong khung cam kết được phép hoặc áp dụng các biện pháp hạn chế nhập khẩu trên

cơ sở điều kiện khó khăn về cán cân thanh toán sẽ đi kèm với các ảnh hưởng tiêu cực lâu dài cho Việt Nam. Tác động của các lựa chọn chính sách này bao gồm (i) ảnh hưởng tới kết quả xuất khẩu vì xuất khẩu phụ thuộc khá chặt chẽ vào nhập khẩu; (ii) làm tăng cán cân thương mại nếu hệ số co giãn của nhập khẩu nhỏ hơn 1; (iii) ảnh hưởng đến lợi ích của người tiêu dùng vì chi phí tiêu dùng tăng lên; (iv) làm môi trường kinh doanh ở Việt Nam bị giảm khả năng đoán định do thay đổi chính sách, và có thể ảnh hưởng đến đầu tư trực tiếp nước ngoài; (v) giảm niềm tin của các nhà đầu tư đặt vào Việt Nam nếu việc áp dụng các biện pháp bảo hộ bị các nhà đầu tư coi là tín hiệu của khủng hoảng. Ngoài ra, sử dụng phụ thu nhập khẩu cũng có tác dụng giống như phá giá đồng tiền trong cắt giảm nhập khẩu, nhưng biện pháp này sẽ không đạt được lợi ích cho hoạt động xuất khẩu.
Đặc biệt với trường hợp của Việt Nam khi thâm hụt thương mại lớn thì áp lực giảm giá lại càng lớn hơn.
Các lần điều chỉnh tỷ giá của NHNN đều ít và bị động do áp lực căng thẳng từ thị trường chứ không phải định hướng cho thị trường nên làm mất lòng tin của người dân. Từ đó khiến tác động của tâm lý càng lớn, tạo vòng xoáy lạm phát – - tỷ giá – - nhập siêu, dẫn đến điều chỉnh tỷ giá không thể bứt phá vì sợ ảnh hưởng đến ổn định vĩ mô, các lần điều chỉnh tỷ giá của Ngân hàng nhà Nhà nước không bù đắp được mức độ chênh lệch lạm phát và khiến cho tiền đồng Việt Nam VND lên giá so với các đồng tiền khác trong khu vực.
Theo Vũ Thành Tự Anh (2010) [1].
Xem thêm bài viết của Nguyễn Thị Hà Trang và đồng sự (2011) [8], cho những lý giải chi tiết hơn về từng nhân tố gây ra nhập siêu trong mất cân đối này.
Tổng hợp từ báo chí, đầu năm 2009, IMF dự báo tăng trưởng 4.,75%, Ngân hàng Thế giới dự báo 5.,0-5.,5% và Tạp chí The Economist dự báo tăng chỉ 0.,3%.
Xem “Từ chỉ số cạnh tranh và ICOR, nghĩ về hiệu quả gói kích cầu” của Trần Sỹ Chương, Báo Doanh nhân Sài Gòn Cuối tuần tháng 10/2009.
Ví dụ, xem bài “Tỷ giá tăng không tác động tới lạm phát”, trả lời phỏng vấn của ông Lê Xuân Nghĩa do Hữu Hòe thực hiện, đăng trên báo Đầu tư Chứng khoán ngày 26/8/2010 và lưu tại

http://tinnhanhchungkhoan.vn/RC/N/CFFEJI/ty-gia-tang-khong-tac-dong-lon-toi-lam-phat.html.
Ví dụ, xem bài "Lạm phát tăng là do tỷ giá" trả lợi phỏng vấn của ông Nguyễn Quang A do Nhật Minh thực hiện, lưu tại VnExpress: http://vnexpress.net/GL/Kinh-doanh/2010/09/3BA20D11/. Hoặc, Prakriti Sofat của Barclays Capital khẳng định, cứ 1% tăng thêm trong tỷ giá USD/VND sẽ đóng góp chừng 0.,15% vào tỷ lệ lạm phát, lưu tại: http://vneconomy.vn/20100819032443753P0C6/gioi-chuyen-gia-du-bao-xu-huong-ty-gia-usdvnd.htm.
Xem bài "Lãi suất tiết kiệm vượt 16%", của Hoàng Ly đăng tại VnExpress.net: http://ebank.vnexpress.net/GL/Ebank/Tin-tuc/2010/12/3BA23BF3/.
Ví dụ, xem bài "Bơm USD, thả nổi lãi suất" của Khánh Huyền đăng tại Tiền Phong: http://www.tienphong.vn/Kinh-Te/517761/Bom-USD-tha-noi-lai-suat-VND.html
Ví dụ, xem bài "Thống đốc Nguyễn Văn Giàu: Tăng lãi suất là điều bất khả kháng", của Từ Nguyên, đăng tại VnEconomy: http://vneconomy.vn/20101203083057830C6/ thong-doc-nguyen-van-giau-tang-lai-suat-la-bat-kha-khang.htm.
Theo lý thuyết hạn chế tín dụng tự nguyện, mặt bằng lãi suất cao chỉ khuyến khích các doanh nghiệp rủi ro vay vốn bởi chỉ có thực hiện các dự án rủi ro cao mới kỳ vọng mang lại lợi nhuận đủ lớn để hoàn trả món vay. Kết quả là trên thị trường chỉ còn lại các doanh nghiệp rủi ro và do vậy khả năng vỡ nợ là cao hơn.
Xem bài "Cán cân thanh toán quốc tế thặng dư 3.,43 tỷ đô USDla", của Giang Oanh đăng tại website của Chính phủ: http://baodientu.chinhphu.vn/Home/Can-can-thanh-toan-quoc-te-thang-du-343-ty-USD/20107/33406.vgp.
Xem bài "Năm 2010, cán cân thanh toán thâm hụt khoảng 4 tỷ đô laUSD", của Anh Quân đăng tại VnEconomy: http://vneconomy.vn/20101021114618793P0C6/nam-2010-can-can-thanh-toan-tham-hut-khoang-4-ty-usd.htm.
Xem bài "Đánh giá xuất khẩu 10 tháng đầu năm và dự kiến cuối năm", đăng tại báo Thị trường Nước ngoài: http://www.ttnn.com.vn/country/256/news/28645/danh-gia-xuat-khau-10-thang-dau-nam-va-du-kien-cuoi-nam.aspx.

Ví dụ, xem bài “Bơm USD, thả nổi lãi suất” của Khánh Huyền đăng tại Tiền Phong: http://www.tienphong.vn/Kinh-Te/517761/Bom-USD-tha-noi-lai-suat-VND.html

Xem bài “Rủi ro tài chính vĩ mô lớn nhất là tỷ giá” của Hữu Hòe đăng tại VnEconomy: http://vneconomy.vn/20100818110321467p0c6/rui-ro-tai-chinh-vi-mo-lon-nhat-la-ty-gia.htm.

Những phân tích về vấn đề này thể hiện quan điểm riêng của tác giả.

Xem quan điểm tương tự của Ông Bùi Kiến Thành khi trả lời phỏng vấn bài “Bơm tiền ra có tạo áp lực lạm phát?” do Nguyên Dương thực hiện đăng trên Tầm Nhìn:
http://www.tamnhin.net/TienVang/6610/Bom-tien-ra-co-tao-ap-luc-lam-phat-moi.html.

“Lạm phát đình đốn” là cụm từ tác giả sử dụng cho cụm từ tiếng Anh “stagflation” ám chỉ tình trạng kinh tế trong đó lạm phát cao nhưng sản xuất khó khăn.

Quan điểm thể hiện trong bài viết này của cá nhân tác giả, nguồn số liệu, trừ khi được chỉ rõ, lấy từ bộ phận nghiên cứu của TLS Việt Nam. Những lỗi phân tích nếu có thuộc về cá nhân tác giả. Tác giả cảm ơn sự chia sẻ của Tủy Sống. Phạm Thế Anh và Khổng Văn Minh – Công ty quản lý quỹ Jaccar đã đóng góp vào quan điểm thể hiện trong bài viết này.

Xem lưu tại: http://vneconomy.vn/20101207113646 97P0C6/can-that-chat-hon-chinh-sach-tien-te.htm.

Xem lưu tại: http://cafef.vn/20101207030913873CA0/wb-lam-phat-nam-2010-cua-viet-nam-o-muc-105.chn.

Calvo, Guillermo, (1992), Are High Interest Rates Effective for Stopping High Inflation? Some Skeptical Notes, World Bank Economic Review, 6, issue 1, p. 55-69.

Xem bài “Khám sức khỏe kinh tế Việt từ chỉ số ICOR” đăng trên Tuần Việt namNam. Xem lưu tại:
http://tuanvietnam.vietnamnet.vn/2009-10-09-kham-suc-khoe-kinh-te-viet-tu-chi-so-icor-

Tiếng Anh là “Credit Rationing”, xem Stiglitz and Weiss (1981) “Credit Rationing in Markets with Imperfect Information”, American Economic Review, Vol. 71 (3) pp 393-410.

Hoài (2010), Nguy cơ lạm phát 2010: Thực trạng, nguyên nhân và giải pháp, Kỹ Kỷ yếu khoa học lần thứ nhất, Đại học Khoa học Công nghệ.
Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB
Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB
Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB
Đây là hạng mục trong cán cân thanh toán để đảm bảo cán cân luôn cân bằng.
Hoàng Uy, 'Ủy ban Vàng Thế giới khen ngợi sự phát triển của thị trường Việt Nam, ngày 26/4/2008.
Hoàng Uy, 'Ủy ban Vàng Thế giới khen ngợi sự phát triển của thị trường Việt Nam, ngày 26/4/2008.
Tim Johnston, "Thói quen trữ vàng của Việt Nam đã làm giảm giá đồng tiền", Thời báo Tài chính, 18/6/2010 .sup
Giao dịch vàng online thường tiến hành cùng với đòn bẩy tài chính giúp nhà đầu tư có thể giao dịch gấp nhiều lần số tiền vốn mình có (nhiều trường hợp lên 10 lần). Điều này có nghĩa là lượng vàng vật chất cần thiết nhỏ hơn nhiều so với giá trị giao dịch khi nhà đầu tư sử dụng dịch vụ này. Khi chuyển từ kinh doanh online sang vật chất, các bên giao dịch 100% vàng vật chất. .sup
Lê Xuân Nghĩa, "Thị trường Vàng đi về đâu", báo Lao Động, 30/10/2010. .sup
Tham khảo VTV, Ai có lợi khi giá vàng trong nước cao hơn giá vàng quốc tế, 20/12/2010.
Khánh Linh, Lê Đức Thúy : "bức Bức tranh về tỷ giá ngoại hối không xấu như nhiều người nghĩ", CafeF, 25/2/2011.
Lạm phát các năm 2007, 2008 và 2010 lần lượt là 12,6%, 19,9% và 11,8%.
Chi tiết phương pháp này có thể tham khảo trong Eviews5 User's Guide, 1994–-2004 Quantitative Micro Software, LLC.
Mối quan hệ trong dài hạn giữa lạm phát và tăng trưởng cung tiền có thể được xem xét thông qua phương trình số lượng tiền tệ, MV = PY, của trường phái cổ điển. Với tốc độ lưu chuyển tiền tệ V ổn định, tốc độ tăng giá P sẽ xấp xỉ bằng với chênh lệch giữa tốc độ tăng cung tiền M và tốc độ tăng trưởng sản lượng Y.
Những nhận định và quan điểm trong bài viết thể hiện quan điểm cá nhân nhà nghiên cứu, không phản ánh quan điểm của cơ quan các

tác giả công tác.
Gill và Kharas (2007: 104).
Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng tăng trưởng của các quốc gia NICs chỉ dựa trên việc mở rộng các nguồn lực, trong đó có đầu tư, trong khi đóng góp của tổng năng suất vào tăng sản lượng ở mức khiêm tốn, như một tất yếu, tăng trưởng sẽ dừng lại. Paul Krugman, nhà kinh tế đoạt giải Nobel và được coi là người "biết trước" cuộc khủng hoảng tài chính châu Á khi ông cho rằng tăng trưởng dựa vào đầu tư trong thời gian dài sẽ phải dừng lại (1994). Xem thêm các bài của Young (1984, 1992, 1994) và Kim và Lau (1994a, 1994b) cho nhận định rằng tăng trưởng thần kỳ của các quốc gia NICs chỉ là do tăng trưởng các nhân tố đầu vào chứ không phải do tăng năng suất và vì thế tăng trưởng của các quốc gia này không có gì gọi là "'thần kỳ"'.
Con số này dương và càng gần 1 càng minh chứng một điều: cứ khi nào thâm hụt ngân sách lớn thì thâm hụt thương mại cũng có nhiều khả năng là lớn và ngược lại khi nào thâm hụt ngân sách thu hẹp hoặc dương thì thâm hụt thương mại cũng có nhiều khả năng được thu hẹp hoặc dương (thặng dư). Các bằng chứng quốc tế cũng cho thấy thâm hụt/thặng dư cán cân thương mại, tài khoản vãng lai chịu tác động rất lớn bởi của thâm hụt/thặng dư cán cân ngân sách (xem Obstfeld và Rogoff, 2002 cho trường hợp của các quốc gia thuộc OECD và Miles và Scott, 2005 cho trường hợp cụ thể của Canada).
Vốn đầu tư toàn xã hội thực hiện năm 2009 theo giá thực tế ước tính tăng 15,3% so với năm 2008 và bằng 42,8% GDP. Trong đó, khu vực Nhà nước tăng mạnh nhất với mức tăng lên tới 40,5%; khu vực ngoài Nhà nước tăng 13,9%; khu vực có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài giảm 5,8% [VIE, 2010].
Mặc dù xuất khẩu hàng chế tác tăng ấn tượng trong thập kỷ qua, song nếu phân loại hàng xuất khẩu Việt Nam theo hàm lượng công nghệ, thì đa phần hàng chế tác xuất khẩu Việt Nam thuộc nhóm sử dụng nhiều tài nguyên và công nghệ thấp, nhóm công nghệ cao và trung bình chỉ chiếm 5% tổng xuất khẩu và tỷ trọng này không thay đổi gì trong 10 năm qua [Nixson và Walter, 2010, đoạn 3, tr.7].
Các số liệu hiện có cho thấy tại Việt Nam, tổng chi tiêu cho hoạt động R&D ở mức 0,01% doanh số là "cực kỳ thấp" và các doanh nghiệp nhà nước chắc chắn sẽ đầu tư vào R&D hơn là các doanh

nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài [Nixson và Walter, 2010, đoạn 2, tr.8].
Việc đánh đổi này làm cho nó không thể trở thành một chính sách 'cải thiện Pareto' như mong muốn của nhiều nhà kinh tế trường phái Keynes khi khuyến khích Nhà nước can thiệp vào nền kinh tế. các doanh nghiệp nhà nước hay các doanh nghiệp sản xuất mặt hàng được bảo hộ sẽ được lợi còn các doanh nghiệp sử dụng sản phẩm của chúng như đầu vào sẽ chịu thiệt hại vì chi phí sản xuất và giá thành sản phẩm sẽ bị đội lên cao và chất lượng sản phẩm sản xuất ra cũng kém và do đó năng lực cạnh tranh của tổng thể nền kinh tế cũng yếu kém. Còn với những ưu đại cho các doanh nghiệp nhà nước trong việc tiếp cận đến nguồn lực tín dụng và đất đai thì sẽ sinh ra hiệu ứng lấn át (crowding-out effect), các doanh nghiệp tư nhân sẽ bị đẩy ra ngoài cuộc đua bình đẳng để tìm kiếm cơ hội kinh doanh và lợi nhuận.
Mặc dù xuất khẩu hàng chế tác tăng ấn tượng trong thập kỷ qua, song nếu phân loại hàng xuất khẩu Việt Nam theo hàm lượng công nghệ, thì đa phần hàng chế tác xuất khẩu Việt Nam thuộc nhóm sử dụng nhiều tài nguyên và công nghệ thấp, nhóm công nghệ cao và trung bình chỉ chiếm 5% tổng xuất khẩu và tỷ trọng này không thay đổi gì trong 10 năm qua [Nixson và Walter, 2010, đoạn 3, trang 7].
Giai đoạn 3 là giai đoạn phát triển cao nhất. Hiện nay, tất cả các nước công nghiệp phát triển đều đang ở giai đoạn 3 của quá trình phát triển.
Quyết định 390/2008/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ.
Điều tra 10.000 doanh nghiệp tư nhân của VCCI năm 2009 cho thấy chỉ có 6,9% có khách hàng là các doanh nghiệp FDI, 15% có khách hàng là các DNNN và 58% có khách hàng là doanh nghiệp tư nhân trong nước.
Khái niệm institutions trong một số tư liệu được dịch ra tiếng Việt là thể chế, Trong trong bài nầynày cả hai thuật ngữ cơ chế và thể chế đều được dùng như có cùng nghĩa.
Douglas C. North, nhà kinh tế đọat giải Nobel năm 1993, là người tiên phong trong nghiên cứu về sự liên hệ giữa cơ chế và thành quả phát triển kinh tế. Xem, chẳng hạn, North (1990). Ngân hàng thế giới, cơ quan quốc tế hàng năm phát hành bản báo cáo về phát triển

kinh tế, đã chọn vấn đề Xây dựng cơ chế cho thị trường làm chủ đề cho bản báo cáo năm 2002. Xem World Bank (2002).
Về sự phân lọai loại cơ chế có thể xem World Bank (2003), Ch. 3, nhất là Figure Hình 3.1 ở , trang 38.
Hai giai đoạn ta đề khởi ở đây có nhiều điểm tương đồng với giai đoạn thứ hai và thứ ba của Rostow (1960) nhưng không hoàn toàn giống. Nhiều đặc tính của các giai đoạn mà Rostow khảo sát gần nửa thế kỷ trước không còn phù hợp với thời đại ngày nay, thời đại công nghệ, kỹ thuật, tri thức, … lan rộng nhanh giữa các nước, thúc đẩy bởi sự tiến bộ của công nghệ thông tin và trào lưu toàn cầu hóa.
So sánh ở đây chủ yếu về mặt cơ chế, mặt quan hệ sản xuất. Nếu xét mặt lực lượng sản xuất thì Trung Quốc và Việt Nam ở gần điểm B trong Hình 12.1 nhưng Liên Xô cũ và các nước Đông Âu trước khi cải cách đã có mức GDP đầu người cao hơn B, nhiều trường hợp gần điểm C.
Bao nhiêu năm thì được gọi là "quá lâu"? Thật ra khó có một con số khách quan. Ở đây tùy theo tốc độ phát triển, tùy theo ý chí đẩy mạnh cải cách để đưa kinh tế phát triển nhanh, tùy theo bối cảnh chính trị xã hội. Tổng hợp các yếu tố có lẽ có thể nói trên 15 năm thì được gọi là "quá lâu".
Lợi thế so sánh động là lợi thế so sánh tiềm năng chỉ được thể hiện trong tương lai nếu các tiền đề được chuẩn bị ở giai đoạn hiện nay.
Đường CE trong Hình 12.1 (từ điểm C, GDP đầu người không thay đổi) chỉ là trường hợp đặc biệt, để đơn giản hóa nên vẽ như vậy. Trên thực tế có thể có nhiều hình thái biến dạng trong đó GDP đầu người tăng nhưng ở tốc độ rất thấp, hoặc có trường hợp giảm
Ở đây ta không bàn đến chất lượng (quality) của thành quả tăng trưởng. Môi trường xuống cấp, phân phối thu nhập và tài sản bất bình đẳng, hiệu quả đầu tư thấp, v.v. cho thấy chất lượng phát triển ở Việt Nam và Trung Quốc đều kém. Có điều ở mặt chất lượng Việt Nam không hơn Trung Quốc nhưng tốc độ phát triển thấp hơn..
Luật đầu tư nước ngoài và Luật doanh nghiệp sửa đi sửa lại nhiều lần, kể cả những nghị định bổ sung và những tu chỉnh từng phần, hầu như hằng năm đều có sự thay đổi nội dung các luật này.
Tôi đã kiến nghị với nhà nước về vấn đề này từ năm 1996 nhưng chẳng không được thực thi. Một số bộ trong chính phủ có thi tuyển

nhưng hầu hết có tính cách hình thức. Kinh nghiệm của Nhật được giới thiệu trong Trần Văn Thọ (1997) Ch. 3.
Collier (2007) gọi những nước cực nghèo này là “tỉ tỷ người ở tận đáy của kinh tế thế giới” (the bottom billion). Theo tác giả này thì hiện nay trên thế giới có 58 nước như vậy, dân số tổng cộng khoảng một tỉ người. Nếu ta chỉ kể những nước có số dân trên 20 triệu thì số nước thuộc nhóm này là 13.
Hiện có 12 tập đoàn kinh tế và 11 tổng công ty của nhà nước (Theo website của Chính phủ ngày 14/02/2011
http://www.chinhphu.vn/portal/page?
_pageid=517,33802599&_dad=ortal&_schema =PORTAL
Tham khảo thêm: Paul R. Krugman, Maurice Obstfeld (2005) , International Economics: Theory and Policy, 5th Edition, Addison-Wesley Longman.
Độc quyền doanh nghiệp có thể được bào chữa cho một số ngành có tính độc quyền tự nhiên trong một khu vực địa lý nhất định (tỉnh, thành phố) như các công ty cung cấp dịch vụ công cộng cơ bản như điện, nước, môi trường… Điều cần chú ý là: (i) phạm vi độc quyền không bao phủ cả quốc gia; (ii) chính quyền địa phương phải cùng người dân giám sát chặt chẽ việc định giá và chất lượng dịch vụ của số ít công ty này. Việc giám sát nhiều ngành độc quyền như ngành điện, hàng không, đóng tàu,… thậm chí cả các ngành như giấy, muối, mía đường… hoạt động trên phạm vi cả nước như ở Việt Nam hầu như là không thể.
Hiện các công ty thép ở Việt Nam chỉ có thể và đang tập trung sản xuất thép xây dựng (chủ yếu là thép cuộn chứ không phải là các cấu kiện phức tạp cho các công trình lớn) là sản phẩm được bảo hộ cao trong thời gian dài.
Lên tới trên 40%, tỷ lệ khiến Việt Nam trở thành một trong những nước có đầu tư công cao nhất thế giới.
Chuyển giá được hiểu đơn giản là mua nguyên liệu, máy móc từ công ty mẹ ở nước ngoài giá cao, bán thành phẩm giá thấp nên “thua lỗ” để không đóng thuế. Hoặc chuyển giá là nâng khống giá trị đầu tư và tăng quảng cáo làm chi phí sản xuất cao hơn doanh thu để làm báo cáo tình trạng thua lỗ giả tạo.
Số liệu từ năm 2004 bao gồm cả mũ, ô dù.

Năm 2007, tỷ lệ vốn đầu tư/GDP của Việt Nam chỉ thấp hơn Trung Quốc (44,2%), nhưng cao hơn nhiều so với Hàn Quốc (29,4%), Thái Lan (26,8%), Indonesia (24,9%), Malaysia (21,9%) và Philippines (15,3%). Qua các năm, tỷ trọng này đều có xu hướng giảm ở hầu hết các nước, trong khi ở Việt Nam lại tăng mạnh và luôn duy trì ở mức cao. .sup
(**), : có ý nghĩa thống kê ở mức 5%
(*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
Các kết quả kiểm định sẽ được cung cấp theo yêu cầu.
Điều này có thể thấy thông qua ma trận phương sai và hiệp phương sai xác định từ các phần dư của mô hình VECM trong bài này.
Số trong ngoặc là giá trị p-value, (*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%
Số trong ngoặc là giá trị p-value, (**): có ý nghĩa thống kê ở mức 5%
Số trong ngoặc là giá trị p-value, (***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
Số trong ngoặc là giá trị p-value, (*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%
Số trong ngoặc là giá trị p-value, (*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%
Chỉ số phát triển thị trường bán lẻ có thang điểm 100, số điểm càng cao nghĩa là độ hấp dẫn và triển vọng phát triển càng lớn, được tính trung bình không trọng số của bốn chỉ tiêu: độ rủi ro của quốc, độ hấp dẫn của thị trường, độ bão hòa của thị trường và áp lực thời gian.
Hồ Chí Minh, Tuyển tập, trang 405-406 (T10).
Giá gạo 5% tấm Việt Nam và Thái Lan chỉ có sự khác biệt khá lớn vào năm 2009 khi chính sách thu mua tạm trữ của Thái Lan có mức giá cao nên không thể xuất khẩu ra thị trường thế giới với mức giá thấp cạnh tranh với Việt Nam được.
Xem, ví dụ như, Xêmina Cải cách Giáo giáo dục, Thời đại mới Số số 13 (Tháng 3 Năm /2008) <http://www.tapchithoidai.org/> và Vallely & Wilkinson (2008).
Chúng ta có thể đối chiếu quan điểm này với quan điểm “giáo dục vị học thuật” xem giáo dục như là một cứu cánh vì những giá trị nội tại

của nó, ví dụ như “không bao giờ nghĩ đến việc dùng học –- vấn để mưu sinh” (Vũ Đình-Hòe 1942: 52).
Nên nhớ cưỡng bách tiêu thụ không luôn luôn đồng nghĩa với miễn phí. Thí dụ như chính phủ bắt buộc người lái xe gắn máy phải đội mũ bảo hiểm nhưng không phát mũ miễn phí cho người lái xe.
Ngoài học phí, phụ phí, còn có vấn đề chi phí cơ hội, Các trẻ em nghèo tại thôn quê có khả năng ra đồng giúp việc gia đình nhiều hơn các trẻ em trong thành thị.
Dĩ nhiên các gia đình nghèo vẫn có thể vay mượn từ thị trường vốn không chính thức như họ hàng, bạn bè, láng giềng, vvv.v…. Nhưng vay mượn như thế có thể vẫn chưa đủ.
Ngoài HECS còn phụ cấp sinh hoạt cho các sinh viên hội đủ điều kiện, nhưng vấn đề đó ra ngoài phạm vi bài này.
Các quan điểm thể hiện trong tài liệu này là của bản thân tác giả, không phản ánh quan điểm của các tổ chức, cá nhân liên quan. Ý kiến đóng góp xin gửi về địa chỉ email: dongochuynh@yahoo.com.
Theo Công ước 102 năm 1952 của ILO, hệ thống ASXH bao gồm 9 bộ phận cấu thành là: hệ thống chăm sóc y tế; hệ thống trợ cấp ốm đau; trợ cấp thất nghiệp; hệ thống trợ cấp tuổi già; trợ cấp tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp; trợ cấp gia đình; trợ cấp thai sản; hệ thống trợ cấp cho tình trạng không tự chăm sóc được bản thân (trợ cấp tàn tật) và trợ cấp tiền tuất.
Riêng các quy định về BHXH tự nguyện có hiệu lực kể từ ngày 1/1/2008, các quy định về BHTN có hiệu lực kể từ ngày 1/1/2009.
Đến năm 2010 ước tính có khoảng 50 triệu người tham gia BHYT, trong đó trẻ em dưới 6 tuổi khoảng 7 triệu người, người nghèo và cận nghèo khoảng 13 triệu người. Với tốc độ phát triển hiện nay thì đến năm 2015 có thể tiến tới mục tiêu BHYT toàn dân.
Xem Dương Minh Đức (2011).
Xem Grument (2005), Vanzante và Fritzsch (2008).
Theo thống kê, số người đóng BHXH cho mỗi người hưởng lương hưu ngày càng giảm nhanh: Năm 1996 có 217 người đóng BHXH cho một người hưởng lương hưu, năm 2000 giảm xuống còn 34 người, năm 2004 còn 19 người, năm 2007 còn 14 người, năm 2009 còn 11 người, và đến 2010 chỉ còn 10,7 người (Xem Dương Minh Đức, 2011).
Xem Điều tra mức sống dân cư 2002 – 2008.

Tại Thành phố Hồ Chí Minh, trong 9 tháng đầu năm 2010, số nợ BHXH của các doanh nghiệp đã lên đến 873,6 tỉ tỷ đồng. BHXH đã phải đưa đơn khởi kiện 23 doanh nghiệp nợ kéo dài 5,74 tỉ đồng và thu hồi được 3,66 tỉ đồng (xem Thanh Thương, 2010).
VeriSign là nhà cung cấp chứng chỉ số hàng đầu thế giới. VeriSign cho phép khách hàng dễ dàng theo dõi, quản lý tất cả các chứng chỉ số của mình với công cụ VeriSign® Certificate Center kèm theo khi cấp chứng chỉ số.
Teflon (còn gọi là Polytetrafluoroethylen) là chất chống dính, tính chất trơ với hóa chất, chịu nhiệt cao... Nó được sử dụng trong nhiều ngành công nghiệp như khuôn ép đế giày, trục máy in, photo... Đặc biệt, nó được sử dụng nhiều nhất trong đời sống hàng ngày như là chảo không dính, nồi cơm điện không dính, bàn ủi… Bản chất lớp teflon là không bám dính nên rất khó làm nó bám chắc vào bề mặt nồi, chảo kim loại. Vì vậy người ta phải làm cho bề mặt kim loại của nồi chảo thật ráp (gồ ghề) rồi dùng một chất keo cho bám dính chặt vào bề mặt ráp đó, sau đấy phủ Teflon lên bề mặt ráp của chất keo, nhờ đó Teflon sẽ bám chặt.
Hiệu ứng Hawthorne: Được rút ra từ các cuộc thử nghiệm do Elton Mayo thực hiện tại Hawthorne Works - một nhà máy lắp ráp của Western Electric ở phía bắc Illinois - trong suốt thập niên 1920, đề cập đến những ích lợi về hiệu suất mà các công ty tạo ra khi chú trọng đến nhân viên.
(1) Người đứng đầu tập đoàn Virgin, ông được xếp thứ năm trong danh sách các doanh nhân giàu nhất nước Anh và xếp thứ 254 trong danh sách tỷ phú của tạp chí Forbes năm 2011.
(2) S (Sản phẩm), D (Dịch vụ), T (Thông tin).
3. Sigmund Freud là bác sĩ thần kinh và tâm lí người Áo. Ông đặt nền móng và phát triển về lĩnh vực nghiên cứu Phân tâm học.
(1) Được tạo nên từ nhiều nguyên liệu đã được chế biến khác nhau. Có thể dùng tacos như một món ăn khai vị hoặc bữa ăn nhẹ.
(1) Cách thức buôn bán bất động sản được đề cập ở đây là cách thức tại Mỹ. Tuy nhiên bạn đọc Việt Nam vẫn có thể học hỏi được một số luận điểm hữu ích trong phần này.
(2) Tên tiếng Anh là Uncle Sam, lấy những từ đầu của United States of America, là một cách cá nhân hóa chỉ nước Mỹ, được sử dụng trong thời kì cuộc chiến tranh 1812.

(1) Nhân vật luôn có suy nghĩ tích cực trong cuốn tiểu thuyết cùng tên của Eleanor H.Porter
1. D&G: Nhãn hiệu thời trang cao cấp, do hai nhà thiết kế người Ý là Domenico Dolce và Stefano Gabbana sáng lập từ năm 1985.
2. Marc Jacobs: Nhà thiết kế nổi tiếng người Mỹ, giám đốc thiết kế của hãng thời trang danh tiếng Louis Vuitton của Pháp.